

Propuesta de mejora en el proceso de selección y fortalecimiento del plan de bienestar en la
empresa Nutri Mack SAS

Laura Daniela Quintero Rodríguez

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Propuesta de mejora en el proceso de selección y fortalecimiento del plan de bienestar en la
empresa Nutri Mack SAS

Laura Daniela Quintero Rodríguez

Directora

Diana Janneth Benavides Ortiz

Pasantía para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado en primera instancia a Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi familia, por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida, a mis docentes por su motivación diaria para ser mejor y por ayudarme en mi formación académica. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y humana.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. A mi madre por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron. Agradezco a mi directora de tesis Diana Benavides, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó en la investigación. Agradezco a todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como una gran profesional y, finalmente, a la empresa Nutri Mack SAS por abrirme las puertas para realizar esta propuesta de mejoramiento donde adquirí conocimiento muy valioso y vivencí la realidad de una compañía en su día a día.

Tabla de contenido

1. Introducción	10
2. Justificación	11
3. Problema de investigación	13
3.1 Planteamiento del problema	13
3.2 Formulación del problema	13
4. Objetivos	14
4.1 Objetivo general	14
4.2 Objetivos específicos	14
5. Diseño metodológico	15
5.1 Tipo de investigación	15
5.2 Método de investigación	15
5.3 Población	15
5.4 Instrumentos de recolección de información	15
6. Marco referencial	16
6.1 Marco teórico	16
6.2 Marco conceptual	22
6.3 Marco legal	24
6.4 Marco geográfico	24
6.5 Estado del arte	24

7. Particularidades de la empresa.....	27
7.1 Razón social.....	27
7.2 Objeto social.....	27
7.3 Visión	27
7.4 Misión	28
7.5 Objetivos corporativos	28
7.6 Valores corporativos.....	29
7.7 Reseña empresarial.....	29
7.8 Evolución del portafolio de productos y servicios	30
7.9 Diseño organizacional.....	30
8. Capítulo 1: Diagnóstico organizacional	32
8.1 Entrevista	32
8.2 Matriz MEFI	33
8.3 Matriz FODA	34
8.4 Lista de chequeo proceso de selección de personal.....	36
9. Capítulo 2: Proceso de selección	37
9.1 Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal.....	37
9.2 Entrevista de retiro.....	37
9.4 Programa de inducción general.....	37
9.5 Presentación de la inducción general Nutri Mack SAS	38

10. Capítulo 3: Línea base del programa de bienestar	46
10.1 Formato programa de bienestar laboral	47
Conclusiones.....	48
Anexos.....	50
Entrevista (anexo 01).....	50
Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica de personal (anexo 02) ...	52
Formato de requisición del personal (anexo 02-1).....	56
Formato listado de documentos (anexo 02-2)	57
Formato de verificación de referencias (anexo 02-3)	58
Formato de evaluación de desempeño (anexo 02-4)	60
Formato entrevista de retiro (anexo 03).....	62
Formato de asistencia programa de inducción (anexo 04)	64
Referencias	65

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.	33
Tabla 2. Matriz foda	34
Tabla 3. Lista de chequeo proceso de selección de personal en Nutri Mack SAS.....	36
Tabla 4. Formato plan de bienestar laboral	47
Tabla 5. Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal.....	52
Tabla 6. Formato de requisición del personal	56
Tabla 7. Formato listado de documentos.....	57
Tabla 8. Formato de verificación de referencias	58
Tabla 9. Formato de evaluación de desempeño	60
Tabla 10. Formato entrevista de retiro	62
Tabla 10. Formato asistencia programa de inducción.....	64

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica Laboratorios Nutrimack SAS. Google Maps (2018).....	24
Figura 2. Organigrama. Nutri Mack S.A.S. (2019).....	31
Figura 3. Inducción general Nutri Mack Slide No. 1. Fuente propia.....	38
Figura 4. Inducción general Nutri Mack Slide No. 2. Fuente propia.....	39
Figura 5. Inducción general Nutri Mack Slide No. 3. Fuente propia.....	39
Figura 6. Inducción general Nutri Mack Slide No. 4. Fuente propia.....	40
Figura 7. Inducción general Nutri Mack Slide No. 5. Fuente propia.....	40
Figura 8. Inducción general Nutri Mack Slide No. 6. Fuente propia.....	41
Figura 9. Inducción general Nutri Mack Slide No. 7. Fuente propia.....	41
Figura 10. Inducción general Nutri Mack Slide No. 8. Fuente propia.....	42
Figura 11. Inducción general Nutri Mack Slide No. 9. Fuente propia.....	42
Figura 12. Inducción general Nutri Mack Slide No. 10. Fuente propia.....	43
Figura 13. Inducción general Nutri Mack Slide No. 11. Fuente propia.....	43
Figura 14. Inducción general Nutri Mack Slide No. 12. Fuente propia.....	44
Figura 15. Inducción general Nutri Mack Slide No. 13. Fuente propia.....	44
Figura 16. Inducción general Nutri Mack Slide No. 14. Fuente propia.....	45
Figura 17. Inducción general Nutri Mack Slide No. 15. Fuente propia.....	45
Figura 18. Línea base – Plan de bienestar. Fuente propia.....	46

1. Introducción

El presente trabajo consiste en una propuesta de mejora realizada a la Empresa Nutri Mack SAS, en el periodo comprendido entre enero y julio del año 2019, su foco principal para el desarrollo de ésta fue el proceso de selección y el fortalecimiento del plan de bienestar de los colaboradores, debido a, el diagnóstico realizado a la organización, se observaron ciertas inconsistencias en el área de selección y desarrollo de personal. En este orden de ideas la propuesta se centra en estructurar los procedimientos de selección con sus debidos formatos y desde allí poder establecer el programa de bienestar de los colaboradores.

Inicialmente, se realizó el diagnóstico organizacional, donde se utilizaron herramientas como la matriz de factores internos MEFI y la matriz DOFA, que ayudaron a tener una visión actual de la empresa y conocer cómo se encuentra a nivel interno y externo, por otro lado, se realizó una entrevista a la coordinadora administrativa y de planeación, para conocer acerca de la opinión de los directivos en relación a las oportunidades de mejora encontradas en la compañía, además, se aplicó una lista de chequeo para el proceso de selección de personal para concluir el diagnóstico y evaluar cómo se están aplicando dichos procesos y actividades en la compañía.

Continuando con lo anterior y dando respuesta al segundo objetivo del documento, se estableció el procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal con sus respectivos formatos, la entrevista de retiro, la evaluación de desempeño, entre otros, y la presentación de inducción general de la empresa, para así finalmente tener una línea base que permita estructurar un plan de bienestar eficiente. Finalmente, se sugiere a la compañía delegar un profesional competente para el área de gestión administrativa que sea el encargado de analizar el proceso de selección correctamente y aplicar la batería de riesgo psicosocial que es obligatoria anualmente según la resolución 2646 de 2008.

2. Justificación

Al momento de realizar la búsqueda del personal idóneo y comprometido, los procesos de selección juegan un papel importante en las organizaciones, por tal, son el primer filtro, debido a que deben determinar cuáles son las competencias que la empresa necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas y cómo se evalúan (Rodríguez, 2007).

Por lo cual, resulta necesario tener claramente estandarizados los diferentes procedimientos a llevar a cabo cuando la organización deba entrar en un proceso de contratación de personal, y no solo basta con haberlos establecido, lo más importante será dar cumplimiento obligatorio de los mismos para que finalmente el personal que ingrese a la compañía sea el mejor y el más apto para el desarrollo de las actividades.

En este orden de ideas, de acuerdo con Quevedo (2008), la selección de personal es un proceso de suma importancia al interior de una organización, porque de lo que se trata es de encontrar al candidato idóneo para ocupar un puesto determinado al interior de una organización y al que mejor se adapte a su cultura. Aquí el papel del seleccionador es fundamental, toda vez que es él quien tiene la tarea de identificar las habilidades, competencias y actitudes de los candidatos aspirantes a ocupar un cargo; es decir, identificar al personal competente para el mismo y que se adapte a la cultura organizacional.

Limitarse a filtrar los candidatos por su nivel de estudios o experiencia no basta, se deben tener en cuenta ciertas aptitudes, el perfil psicológico, sus habilidades sociales y hasta su comunicación; por lo tanto, es importante aplicar técnicas de reclutamiento, realizar un proceso de selección adecuado y además trabajar con personas competentes para analizar las habilidades y necesidades que requiere el puesto de trabajo.

Agregando a lo anterior, Flores, Abreu & Badii (2008) dicen que “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.” (P.65). Por lo tanto, es importante, establecer las fallas que se están presentando en los procedimientos de selección y motivación del personal que expresan una inestabilidad laboral, reflejada en la rotación del personal.

Además, según Camargo (2014), es indispensable que todo el proceso de selección se haga de manera transparente y responsable, por parte del entrevistador guiado por el departamento de recursos humanos, después que el candidato ha pasado por las diferentes pruebas como son, la

entrevista, las pruebas psicotécnicas, la visita domiciliaria, pasa a la fase de análisis y evaluación de la información recolectada o suministrada por el candidato, este estudio debe ser, serio, ético, con criterio, dinámico y objetivo para escoger a la persona adecuada y que se adapte a las políticas de la empresa que están enfocadas a la visión y misión de esta.

Es por ello que la presente propuesta, busca no solo estandarizar los procesos de selección del personal, para que este sea mucho más efectivo, sino que además, es importante mantener el personal motivado y que su desempeño sea medido periódicamente, estableciendo metas a nivel laboral y personal, por lo tanto, se hace necesario definir un plan de bienestar para los colaboradores de la compañía, pues no basta solo con una buen proceso de selección, la clave es mantener a los colaboradores mejor calificados trabajando en la compañía y que estos sientan lo valiosos que son para la misma.

3. Problema de investigación

3.1 Planteamiento del problema

Realizada la entrevista en la empresa Nutri Mack SAS el día 22 de marzo del año 2019, con la coordinadora administrativa, se pudo evidenciar que el proceso de selección presenta ciertas inconsistencias en la metodología que se lleva a cabo para ejecutarlo y no está claramente establecido por medio de un procedimiento, lo que está generando re procesos en la empresa, altos costos de contratación, y demoras en la producción pues, no se cuenta con el personal suficiente; la encargada de ejecutar el proceso de selección es la asistente administrativa quien solo se encarga de ejecutar sus responsabilidades de acuerdo a lo que le solicitan, sin embargo, no cuenta con la capacidad de analizar correctamente y garantizar la competencia y la suficiencia de los candidatos que selecciona. Finalmente, los altos índices de rotación no solo se relacionan al proceso de selección y a su responsable, sino a la poca importancia que se le da al clima laboral de la compañía y la motivación de los empleados, a consecuencia de que, no hay un plan de bienestar y tampoco se ha realizado la valoración anual del riesgo psicosocial al que se enfrentan los trabajadores la cual según la resolución 2646 de 2008 es obligatoria para todas las empresas colombianas.

3.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el proceso de selección y el plan de bienestar del personal de Nutri Mack SAS?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Mejorar el proceso de selección y el plan de bienestar, que permita fortalecer la gestión humana en la empresa Nutri Mack SAS.

4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar cómo se lleva a cabo dentro de la organización el proceso de selección y la motivación del personal.

Establecer los procedimientos de selección y sus debidos formatos, aplicables a la empresa Nutri Mack SAS.

Diseñar una línea base para el plan de bienestar de la compañía de acuerdo con la información recolectada de los colaboradores.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo ya que se pretende la recolección de información y determinar por medio de un diagnóstico la propuesta de mejora a implementar.

A este respecto (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) afirman que este enfoque:

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”

5.2 Método de investigación

Se pretende realizar un análisis de información y determinar por medio de un diagnóstico las oportunidades de mejora encontradas en el proceso de selección y el plan de bienestar de los colaboradores de la compañía.

5.3 Población

La población involucrada para realizar el presente trabajo fueron 38 personas, quienes actualmente son los colaboradores de la empresa Nutri Mack SAS.

5.4 Instrumentos de recolección de información

Entrevista Coordinadora administrativa y de planeación

Lista de chequeo proceso de selección

6. Marco referencial

6.1 Marco teórico

6.1.1 El proceso de selección.

Chiavenato (2014), expone que la selección de personal se puede definir como un método de elección del sujeto correcto para el puesto que lo necesite, o en un sentido con mayor amplitud, elegir entre los postulantes reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos que más exigencias emanan, la cual trata de mantener la eficiencia y preferiblemente esta aumente, así como también el rendimiento del personal. Se fundamenta el criterio de selección en los datos e información que se poseen en relación con el puesto que genera la plaza vacante en la organización. Se basa principalmente en las especificaciones del puesto, la cual tiene como finalidad dar mayor objetividad y precisión al proceso.

Alles (2013), establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, en realidad no existen métodos específicos para elegir a un candidato para un puesto de trabajo; pero consta de 10 pasos dentro de los cuales indican que el proceso se realiza de forma completa. Estas no tienen un orden que se deba cumplir, ya que de acuerdo con el nivel del cargo que se desea ocupar esta puede variar a como la organización los solicite o desarrolle. A continuación se presentan algunos importantes pasos a seguir para la selección de personal.

1. Solicitud de personal. Se da por medio de la requisición de personal, esta generalmente es realizada por el jefe inmediato del departamento a la que pertenece la plaza vacante.
2. Descripción del puesto. Se debe revisar la descripción del puesto, ya que se basa a esta para poder elegir la modalidad en que se debe realizar el proceso.
3. Perfil requerido. Descripción del puesto.
4. Reclutamiento interno. Se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante, en este también se toma en cuenta el mercado laboral por si fuera necesario realizar un ajuste salarial.
5. Recepción de expedientes. Se revisan las papelerías para conocer la educación y experiencia laboral de quienes deseen optar al puesto.
6. Entrevistas. Esto depende en relación con la empresa, lo ideal son dos entrevistas, una por parte de recursos humanos y la otra por parte del jefe inmediato del puesto vacante.
7. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se aplican evaluaciones técnicas que son funcionales para evaluar conocimientos, competencias y habilidades, y por medio de las

psicométricas, se busca conocer personalidad, valores, inteligencia.

8. Selección del finalista por el cliente interno. El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por recursos humanos, toma la decisión del mejor candidato para el puesto.
9. Oferta de trabajo. Se le presenta al candidato una oferta la cual hace mención al horario de trabajo, y el salario mensual, si extendiesen otras condiciones que se considere prudente colocar, es en esta en la cual corresponde indicar las mismas.
10. Inducción de personal. Se le capacita al personal sobre los aspectos principales de la empresa, de su puesto de trabajo, y del departamento al que pertenece, al empleado se le permiten dos meses como prueba para completar y dar por finalizado el proceso.

6.1.2 Motivación laboral.

La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación puede definirse teniendo como base a tres dimensiones; dirección, intensidad y persistencia. Cada dimensión tiene sus tópicos y aspectos relacionados. En contexto laboral, cada dimensión es muy importante para la organización y el individuo (Jacho, 2014).

La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a la que se dirige la energía; por ejemplo, las organizaciones requieren empleados que se orienten a sus responsabilidades laborales, así mismo muchos empleados quieren trabajos que inspiren su motivación y compromiso (Jacho, 2014).

La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad; es decir, las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía; a los cuales, con frecuencia, se les llama individuos con “autoiniciativa” o “auto motivados”, implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les induzca a que trabajen más. Del mismo modo, muchos empleados esperan encontrar trabajos que sean muy atractivos, como para estimular altos compromisos de energía (Jacho, 2014).

La tercera dimensión es la persistencia, está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo; esto significa en el tiempo que se ocupa para gastar la energía. Los investigadores conocen menos de esta dimensión, sin embargo, es el centro de las más recientes teorías motivacionales (Jacho, 2014).

6.1.3 Motivación y tipos de motivación.

Dentro de la Psicología, se plantean diversas teorías que demuestran, establecen y clasifican los elementos que influyen en una persona para que pueda realizar o dejar de realizar una acción. En la mayoría de los casos, esta se ve delimitada por las necesidades y es de esta forma como lo establece la pirámide de Maslow. De igual forma, la motivación se ve fuertemente influida por el placer de realizar tareas u acciones para lograr un objetivo determinado, pero en esta parte los incentivos juegan un papel importante porque de estos depende que la persona pueda realizar o no dicha conducta.

Para la psicología y la filosofía es una serie de estímulos que hacen que la persona pueda tener determinadas conductas y persistir en ellas hasta conseguir sus objetivos o cumplir sus metas, la voluntad e interés se encuentran estrechamente relacionados con la motivación, existe una variedad de teorías sobre las cuales las escuelas psicológicas indican el origen de la motivación y como esta se ve reflejada en la conducta observable. En otras palabras, entonces es la fuerza de voluntad la que utilizan los individuos para satisfacer sus necesidades y de esta misma forma poder lograr sus metas tanto individuales y grupales.

A continuación, se explican diferentes tipos de motivación, así como las fuentes de motivación que impulsan a realizar algunos actos:

- a. Motivación básica: Esta describe la base estable en la cual se evidencia el compromiso de cualquier persona con su actividad. Hace referencia al interés que la persona manifiesta por los resultados, por su productividad individual y el resultado positivo que ambas le generen.
- b. Motivación cotidiana: Corresponde a la actividad que se realiza día con día tomando en cuenta que se genera una inmediata gratificación.
- c. Motivación positiva: Corresponde a las actividades o procesos que la persona que tiene ligadas en relación con una conducta por la recompensa positiva que obtuvo, sin importar que esta se haya generado de forma interna o externa, por el placer que esta le genera al realizarla.
- d. Motivación negativa: Se genera por las acciones que una persona mantiene ligadas dentro de una conducta para evitar consecuencias desagradables, tanto externas que pueden ser castigos o humillaciones e interna en poder evitar la sensación de frustración o fracaso.

6.1.4 Importancia de la rotación del personal.

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal como Robbins (1996), expresa al respecto “la rotación también puede significar una interrupción

en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (P.27), esto ha llevado a que las diferentes empresas se concentren en encontrar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya.

Debido a que existe alta rotación en una empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía, entre otros. Werther & Davis (2008) exponen que:

“El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social. (P.228).

6.1.5 Desarrollo del capital humano.

Adicional al reclutamiento y contratación, se hace necesario ofrecer capacitación y desarrollo en todos los niveles de la organización, sin estos no sería posible un buen rendimiento de los empleados en cuanto al desarrollo de sus habilidades. Por lo tanto, a continuación, se describen los lineamientos que se deben seguir.

- a. Fomentar la participación generalizada. Todos los niveles de la organización deben participar activamente en el desarrollo del capital humano ya que, si se considera solamente responsabilidad de recursos humanos, no tendrá éxito.
- b. Transferencia del conocimiento. Es un aspecto vital dentro del desarrollo del capital humano por lo tanto se debe realizar mediante un receptor para garantizar una buena percepción y procesamiento de la información.
- c. Vigilar el avance y dar seguimiento al desarrollo. Sin importar la manera en la cual se brinda la capacitación es necesario realizar seguimiento al progreso del empleado y compartirlo con él y los administradores clave.
- d. Evaluación del capital humano. Los individuos necesitan compartir su conocimiento y trabajar en forma constructiva para alcanzar las metas colectivas y no solo las individuales, por lo tanto, es necesario que en las evaluaciones de desempeño también se tengan en cuenta las habilidades comunicacionales y sociales, valores, creencias y actitudes. De esta manera se garantiza un éxito para la organización en cuanto a no comprometer sus principales

valores ya que esta conducta genera ganancias a corto plazo, pero pérdidas a un largo plazo en términos de moral, rotación, productividad y entre otros (Thompson, 2012).

6.1.6 Retención del capital humano.

En cualquier momento los empleados pueden pasar de una organización a otra por lo tanto se hace necesario ofrecer ciertos incentivos para evitar que esto suceda en otras organizaciones se realizan contratos de exclusividad para evitar también la pérdida de información valiosa o sensible, aunque en ocasiones es necesario este tipo de acciones lo más recomendable es ofrecer incentivos y un buen entorno laboral. A continuación, se describen los lineamientos a seguir para la retención del capital humano.

- a. Identificación con la misión y los valores de la organización. Las personas que están comprometidas y se sienten identificadas con los valores centrales y la misión de la compañía son menos propensas a irse para otras organizaciones.
- b. Trabajo desafiante y entorno estimulante. Una de las formas en la cual las compañías presentan desafíos y mantienen motivados a los empleados activos es brindándoles oportunidades para disminuir las barreras de movilidad dentro de la misma organización.
- c. Premios e incentivos económicos y no económicos. Los incentivos tienen distintos significados para las personas algunos de ellos son seguridad, reconocimiento o sentido de libertad e independencia.
- d. Control del comportamiento. Para lograr el control del comportamiento se requiere un equilibrio entre tres elementos esenciales que son, la cultura el reconocimiento y las limitaciones.
- e. Cultura Organizacional. La cultura establece normas no escritas de comportamiento aceptable como por ejemplo la forma de vestir, las cuestiones éticas y la forma en que la organización dirige su negocio. Su influencia puede funcionar en favor o en contra, la cultura debe cultivarse, fomentarse y fertilizarse, esta no se puede solamente construir ya que, no perdura sin un compromiso firme tanto de lo que dicen como de lo que hacen los líderes de toda la organización. Por lo tanto, los líderes eficaces comprenden su importancia y se esfuerzan por utilizarla como una palanca importante en el control estratégico (Thompson, 2012).

Motivación con premios e incentivos. Los sistemas de premios e incentivos representan un poderoso medio para influir en la cultura de una organización, enfocar los esfuerzos a las tareas de

alta prioridad y motivar el desempeño individual y colectivo en las tareas. Pero puede traer ciertas desventajas si no se maneja de manera correcta, ya que se reduce la forma de cohesión y la información deja de ser compartida para ser acaparada, adicionalmente las personas empiezan a trabajar con propósitos que se contraponen y pierden de vista las metas generales. Por este motivo para que los sistemas de reconocimiento sean efectivos se requiere de un refuerzo en los valores centrales básicos, así como mejorar la cohesión y el compromiso con las metas y objetivos, también con el cumplimiento de la misión y el propósito general de la organización (Thompson, 2012).

A continuación, según Thompson (2012) se mencionan algunas de las características con las cuales debe contar un sistema de reconocimientos e incentivos eficaz:

- Los objetivos son claros, se comprenden bien y son aceptados ampliamente.
- Los premios se relacionan claramente con el desempeño y los comportamientos deseados.
- Las medidas de desempeño son claras y manifiestas.
- La realimentación se proporciona de manera rápida, clara y sin ambigüedad.
- Se percibe que el sistema de remuneración es justo y equitativo.
- La estructura es flexible, se puede adaptar a las circunstancias cambiantes.

Límites y restricciones. Los límites y restricciones pueden servir a varios propósitos en la organización tales como:

- Enfocar los esfuerzos individuales hacia las prioridades estratégicas.
- Proporcionar objetivos a corto plazo y planes de acción para canalizar los esfuerzos.
- Mejorar la eficiencia y eficacia
- Reducir al mínimo la conducta inapropiada y la falta de ética.

6.1.7 Plan de bienestar laboral.

Incentivar y crear sentido de pertenencia también hace parte de la consolidación del Talento Humano de una organización, ya que de este modo es posible conservar aquellas personas que son buenos elementos para la empresa; es decir aquellos colaboradores que se caracterizan por su creatividad, innovación, colaboración y proactividad, en este grupo también podemos incluir aquellos que han hecho carrera dentro de la compañía y que en el transcurso de su experiencia han adquirido conocimientos de diferentes procesos por tanto estarán en la capacidad de compartir sus conocimientos con nuevos colaboradores y difundir las políticas corporativas.

Con base en lo anterior es importante contar con un departamento de bienestar laboral que se encarga del desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los

empleados: seguridad (vivienda, beneficios, estabilidad), sostenimiento (salud, recreación, esparcimiento) y desarrollo (educación, capacitación); dependiendo el tamaño de la empresa, el bienestar laboral se dará desde éste departamento o desde el área de talento humano y/o gestión humana; lo importante es mantener motivados a los trabajadores puesto que ello hace que trabajen por y para la empresa, desde el punto de vista directivo se evidencia por parte de los trabajadores el incremento del sentido de pertenencia, gratitud, lealtad, satisfacción, honorabilidad y compromiso.

La verdadera razón de ser del bienestar laboral es que la motivación del personal desencadene en productividad por tanto, adicional a las actividades y programas en los que pueda participar el trabajador y su familia es indispensable promover el buen trato, acompañamiento en los procesos y ofrecer un sano ambiente y entorno laboral, además de esto con el fin de que el mejoramiento continuo sea una constante es indispensable realizar evaluación de desempeño, seguimiento y planes de mejoramiento que respalden y garanticen la calidad del producto y/o servicio que ofrece la compañía.

El trabajo en equipo es prioridad para la compañía por tanto del bienestar laboral también depende la integración de las ideas y propuestas que surjan de los empleados de esta forma se les da el reconocimiento a sus capacidades y la oportunidad de participar en la toma de decisiones lo cual va a influir directamente en la prosperidad para el personal y para la compañía (Delgado, 2014).

6.2 Marco conceptual

Reclutamiento: Procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados (Fernandez, 2010).

Selección: La selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 2013, pág. 225).

Contratación: Es la etapa en la cual se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa y su forma de contratación se establece de acuerdo con las necesidades específicas de la organización y que estén regidas por la ley (Grados, 2013, pág. 256).

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen

en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones (Ramírez, 2007).

Procesos: Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales en bienes o servicios deseados, añadiendo un valor a los mismos (Ramírez, 2007).

Perfil de cargo: No es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo (Ramírez, 2007).

Índice de rotación: El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención (Castillo, 1993).

Clima laboral: Es un término que implica la percepción que tienen los empleados acerca de los elementos culturales, abarcando el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional (Duque, Orozco, & Palacio, 2000).

Bienestar laboral: Es un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, su nivel de vida y el de su familia, que a su vez incrementa los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las organizaciones (Gomez, Porras, & Barahona, 2012).

Desarrollo organizacional: Es la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas (Chiavenato, 2006).

Motivación: Londoño y Arcila (1996), define la motivación como algo que va más allá de una simple lista de deseos y necesidades “Por el contrario hay que entenderla como uno de los aspectos más importantes, pero más complejos de la psicología industrial humana”. (p. 1)

Industria farmacéutica: Es el sector que se dedica a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento o también prevención de las enfermedades. Las compañías farmacéuticas realizan tareas de investigación y desarrollo (I+D) con el fin de introducir nuevos tratamientos mejorados y obtener los beneficios económicos que

eso conlleva (Jara, 2015).

6.3 Marco legal

6.3.1 Resolución 2646 de 2008.

De acuerdo con el Ministerio de la protección social (2008), la resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Esta resolución se trae a colación en el presente documento considerando que, por medio de esta, todas las empresas colombianas están obligadas a evaluar el riesgo intralaboral, extralaboral y el estrés al que se enfrenta el trabajador por medio de la batería psicosocial y de acuerdo con los resultados, implementar los programas de motivación laboral.

6.4 Marco geográfico

La empresa **Nutri Mack S A S** se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Barrios Unidos en la dirección Cl. 71a #29c-21 barrio La Merced Norte. Sus límites son al sur con la Estación de servicio Terpel, al norte con la Piñatería Children's Palace, al occidente con la Carrera 30 y al oriente con la Panadería y pastelería Horneados.

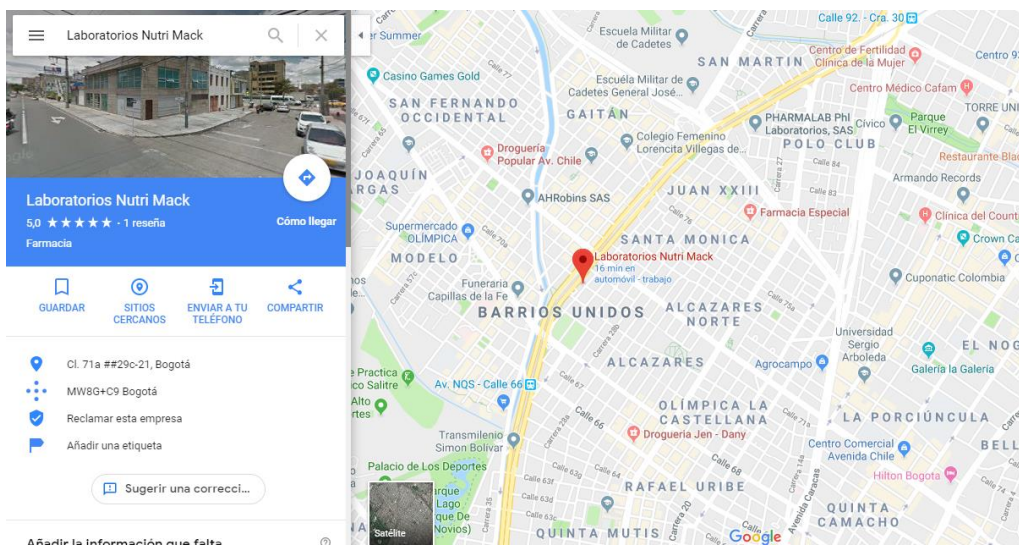


Figura 1. Ubicación geográfica Laboratorios Nutrimack SAS. Google Maps (2018)

6.5 Estado del arte

Andrea Cancinos (2015), estudiante de la universidad Rafael Landívar, en su trabajo de grado “Selección de personal y desempeño laboral” desarrollado en la ciudad de Quezaltenango en

Chile, brinda herramientas claves que sirven de apoyo al desarrollo del presente trabajo ya que, se encuentra información acerca del proceso de selección, el desempeño laboral, definición de metas y estándares laborales entre otros temas claves, así mismo gracias al desarrollo de su trabajo, determina la relación existente entre la selección y desempeño laboral en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores, con menos de seis meses de haber sido contratados y se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores.

Después de lo anterior expuesto, López, (2017), estudiante de la universidad del Rosario, en su trabajo de grado **“Reclutamiento, selección e inducción de personal en Inciteco S.A.S. proyecto de aplicación práctica”** presenta un plan de selección e inducción de personal aplicado a la empresa Inciteco S.A.S. que carece de una área administrativa, este plan de acción es de gran aporte al desarrollo del presente trabajo ya que lo que se espera es poder mejorar ciertos procedimientos del proceso de selección que está llevando actualmente Nutri Mack.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, García (2015), estudiante de la universidad Militar Nueva Granada, en su trabajo de especialización realiza la propuesta de un proceso de selección que consta de una fase de preselección, fase presencial, inducción y entrenamiento, finalizando con un plan de competencias el cual se implementó durante 6 meses y permitió avanzar en esta área de manera exitosa, por lo cual, se toma de referencia para el diseño de la presente pasantía.

En este orden de ideas se puede citar, el trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de empresas **“Optimización de los procesos de selección y contratación del personal de SOCCA S.A.S”** de León, Niño & Puyo (2018), estudiantes de la Universitaria Agustiniiana quienes sugieren implementar el uso del perfil y descripción de cargos que da a conocer a la compañía la persona idónea a contratar y a los colaboradores orientación en las funciones a desempeñar, además, implementar el flujograma del proceso de selección y contratación, el cual permitirá al área de Gestión de Talento Humano un direccionamiento acertado. En el presente trabajo se concluye que el contratar personal con el perfil erróneo para ocupar los cargos de la empresa, es por la falta de conocimiento del área de gestión humana, lo que conlleva a que el personal que debe estar más capacitado es el encargado de realizar el proceso de selección y contratación de SOCCA SAS.

Para terminar, vale la pena citar el trabajo de grado de Virginia García (2012), estudiante de la universidad de Valladolid una ciudad del noroeste de España, donde describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral.

7. Particularidades de la empresa

7.1 Razón social

La empresa consultada lleva como nombre NUTRI MACK SAS con NIT 830143265-1 y según Cámara de Comercio su número de matrícula es 01390191 del 29 de junio de 2004 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Si bien en sus inicios NUTRI MACK SAS, es un laboratorio dedicado a la fabricación y comercialización de productos nutricionales, hoy por hoy, su objeto social ha tenido cambios a nivel de sus actividades ya que solo se dedican a la producción de medicamentos.

7.2 Objeto social

De acuerdo con lo descrito en el Certificado de Cámara de Comercio (2019) el objeto social de la empresa Nutri Mack SAS es:

La distribución, compra, venta, fabricación, animal y vegetal, como antibióticos, vitamínicos, analgésicos, polvos, tabletas, grageas inyectables, jarabes y suspensiones, así como la fabricación de alimentos enriquecidos con vitaminas y minerales, refrescos (líquidos), gaseosas, dulces y derivados lácteos, en general, todo tipo de golosinas empacadas al vacío, y el servicio de fabricación y empaque de dichos productos a terceros. También podrá fabricar y comercializar toda la gama de cosméticos tales como: Geles, talcos, desodorante, cremas, shampoos y en general, todo lo relacionado con el ramo.

De acuerdo con lo anterior, es importante aclarar que en el año 2015 la compañía cambia de propietarios, quienes centran su actividad en el servicio de maquila a terceros para la fabricación exclusiva de medicamentos de uso humano.

7.3 Visión

Actualmente Nutri Mack SAS (2019) tiene definida la siguiente visión, “La visión de Nutri Mack S.A.S para el año 2020, es consolidarse como la mejor empresa de maquila farmacéutica, reconocida a nivel Nacional, por la calidad ofrecida, en la fabricación de los productos farmacéuticos de consumo humano”.

De acuerdo con David (2003) en la visión se debe responder una pregunta básica, ¿qué queremos llegar a ser?, y debe ser corta formada de preferencia por una oración; en este caso se evidencia que la visión de Nutri Mack SAS establece lo que la empresa intenta hacer realidad, es clara y corta, pero por otro lado fija una fecha muy cercana 2020 lo cual es a muy corto plazo y si no hay un avance significativo no garantiza su fácil cumplimiento al no ser alcanzable.

7.4 Misión

Nutri Mack SAS (2019) tiene establecida la siguiente misión, Nutri Mack SAS es una empresa del sector farmacéutico, dedicada a la fabricación de medicamentos de calidad, con base en las buenas prácticas de manufactura para satisfacer las necesidades comerciales de nuestros clientes.

Según David (2003) es importante que la misión incluya componentes básicos como, clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, filosofía, concepto propio, preocupación de la imagen pública e interés en los empleados. En la misión de Nutri Mack SAS se detecta que falta definir muchos de estos conceptos, está muy generalizado el tipo de productos, se refiere a medicamentos pero no especifica un sector específico, no mencionan la tecnología; no destacan la capacidad distintiva para potencializar sus resultados, no demuestran una preocupación por la imagen pública, donde demuestren sensibilidad a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales; y tampoco fijan a los empleados como activos valiosos de la empresa.

7.5 Objetivos corporativos

La compañía Nutri Mack SAS orienta sus objetivos exclusivamente en la calidad, y son los siguientes:

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Demostrar confiabilidad en los procesos de fabricación
- Implementar un sistema de indicadores que permita la medición de acuerdo con las metas establecidas en cada área de la compañía.
- Asegurar la capacitación y/o entrenamiento de los colaboradores de la organización.
- Aumentar la rentabilidad de la compañía.
- Implementar el sistema de gestión de calidad.
- Implementar el sistema de gestión ambiental.
- Obtener la recertificación de buenas prácticas de manufactura.
- Potencializar la compañía a nivel tecnológico y de innovación.
- Aumentar los ingresos de la compañía en un 10% para el año 2022.
- Contar con el personal idóneo y debidamente calificado.

(Nutri Mack SAS, 2019).

7.6 Valores corporativos

Según lo hablado con el gerente de la compañía (Delgado N. , 2019) los valores de acuerdo con la conducta de la organización son los siguientes:

Honestidad: Este valor es fundamental en la compañía ya que deben demostrar transparencia y veracidad con sus partes interesadas y desarrollar productos en las condiciones adecuadas.

Responsabilidad: Al ser una empresa que maneja medicamentos de uso humano, se rige bajo registros de calidad y sus certificaciones correspondientes, pensando siempre en el bienestar del consumidor.

Confianza: Si los consumidores depositan esta confianza en la marca Nutri Mack, debe ser la empresa quien retribuya a los mismos, generando ese vínculo, que hace feliz al cliente y siempre le brinda la tranquilidad necesaria.

Liderazgo: El liderazgo se considera como un valor corporativo, ya que, todos los colaboradores de la empresa son líderes y capacitadores hacia los nuevos procesos y productos, pensando siempre en el beneficio que da esto a la empresa, puesto que siempre existirá un líder en cada paso de la cadena de valor del producto a fabricar.

Mejora Continua: Este valor refleja la visión de la empresa de ser mejores cada día en lo que hacen y estar en constante actualización y cambio en pro del éxito de la organización.

Respeto: El respeto es un valor que va de la mano con el código ético de las empresas, puesto que, se inculcan valores con respeto a los empleados, ellos infunden a los suyos respeto por la empresa y por ellos mismos.

7.7 Reseña empresarial

Nutri Mack S.A.S. nace el 29 de junio de 2004 bajo la dirección del Sr. Miguel Chacón, quien aprovechó su experiencia como visitador médico del sector farmacéutico para fundar el laboratorio impulsado por su espíritu de emprendedor, quien cambió la disruptiva manera de ver los laboratorios como entes de producción de medicamentos; tomando en cuenta el lado más humano y comprensivo de sus consumidores, pensando en su calidad de vida y en contribuir al desarrollo de su bienestar. El origen de su nombre son las iniciales del fundador de esta empresa vienen a completar sus siglas, MACK “Miguel Adolfo Chacón Keyeux”, medico farmaceuta con años de experiencia en el sector y NUTRI por nutrición.

Nutri Mack, se ha ido fortaleciendo tras los años y cumpliendo el sueño del Sr. Chacón, darle un laboratorio con productos de alta calidad, que a su vez contribuyen al bienestar y mejoramiento

de la salud de sus consumidores. En el año 2011, recibe la certificación de BPM que otorgo el INVIMA tras el cambio de objeto a *empresa farmacéutica*. Nutri Mack, en el 2015 cambia de propietarios quienes actualmente están en el mando de la compañía como Representante Legal el Sr. Carlos Sepúlveda y Representante Legal Suplente Nelson Delgado, para este año se convirtió en una planta de maquila, ajustando la infraestructura de la misma.

Desde ese entonces sus logros han sido: Obtener la recertificación en el 2014, y posteriormente en el 2018 y el desarrollo de una cultura en la calidad y mejoramiento continuo, en procesos farmacéutico contando con personal calificado y profesionales altamente competentes (Delgado N. , 2019).

7.8 Evolución del portafolio de productos y servicios

Según lo hablado con Sonia Rodríguez (2019) Coordinadora Administrativa y de Planeación, Nutri Mack SAS inicia en el año 2004 con la fabricación y comercialización de suplementos alimenticios en polvo, líquidos y tabletas de las marcas Viprosure, Phocebral, Vitaseng, Vitamina C entre otros, a su vez se contaba con dos registros sanitarios de medicamentos los cuales eran fabricados por laboratorios externos, quienes presentaban muchas demoras en las entregas de las fabricaciones, por esta razón el gerente de Nutri Mack en el año 2010 se toma la decisión de enfocar la actividad económica en la fabricación de medicamentos y producir de esta manera el Griptsalem, Acamol y Hexidol y para el año 2015 se da inicio a la maquila exclusiva de terceros ampliando la líneas de fabricación de la compañía con productos tales como Nimesulida, Nitazoxanida, Desloratadina, Sulfato de Magnesio, Meloxicam, Acetaminofén, Ibuprofeno, Valsartan, Haloperidol entre otros, los cuales se fabrican en la actualidad a los diferentes clientes.

7.9 Diseño organizacional

Actualmente Nutri Mack cuenta con un total de 38 empleados que están ubicados en las diferentes áreas de la compañía que son Garantía de Calidad, Dirección Técnica, Dirección de Mantenimiento y Coordinación Administrativa;

El organigrama de Nutri Mack se presenta en la figura siguiente:

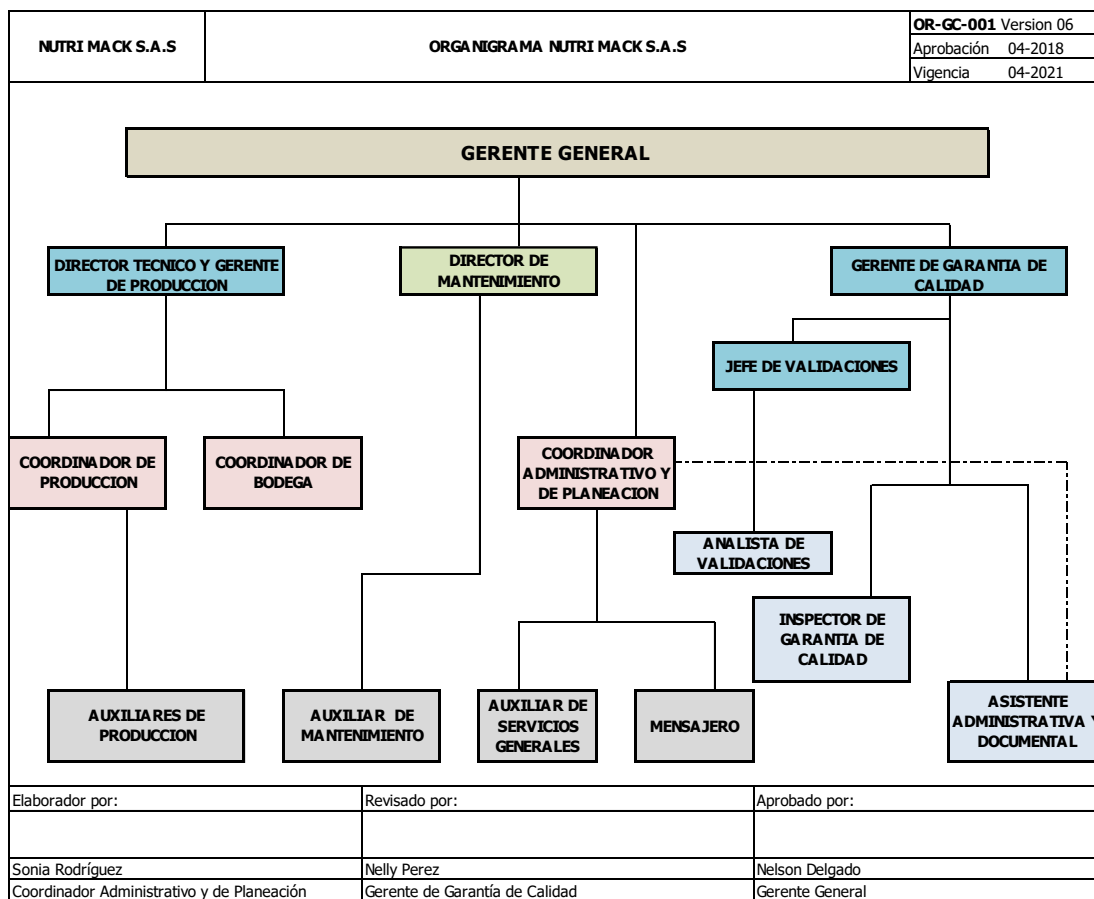


Figura 2. Organigrama. Nutri Mack S.A.S. (2019).

Tiene claramente establecidos los cargos de la compañía y sus jerarquías, demuestra los niveles altos, medios y bajos, refleja subordinaciones; pero por otro lado no evidencia cargos de control, como auditores de calidad o revisoría fiscal.

8. Capítulo 1: Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es una manera efectiva de conocer la situación real de la compañía, descubrir áreas de oportunidad y corregir lo que no está funcionando bien; por lo tanto, en el presente capítulo se desarrolla el diagnóstico organizacional de la empresa Nutri Mack SAS, por medio de una entrevista, una lista de chequeo, la matriz FODA y la matriz MEFE, herramientas que permiten evaluar cómo se están llevando a cabo los diferentes procesos de la compañía en este caso, el proceso de selección, vinculación y desarrollo de personal, y desde allí recolectar información clave para generar el plan de bienestar de los colaboradores.

8.1 Entrevista

Como principal herramienta del diagnóstico se realizó una entrevista a la coordinadora administrativa y de planeación, el formato y desarrollo de esta se encuentra como anexo al final del documento, allí se evidenciaron los siguientes aspectos y se analizaron de la siguiente manera:

La gestión humana se encuentra conformada por la asistente administrativa y la coordinadora administrativa y de planeación, sin embargo, no existe un profesional competente para ejecutar los procesos de forma adecuada.

La persona encargada del proceso de selección es la asistente administrativa y durante el proceso intervienen los jefes de áreas dependiendo del cargo a contratar, la asistente administrativa se encarga de tareas netamente operativas, por lo que es necesario contar con una persona capacitada para seleccionar correctamente los candidatos, realizar los debidos registros y desarrollar el proceso de manera acertada.

Existe un protocolo de selección donde básicamente, se hace la selección, se entrevistan los candidatos y finalmente de acuerdo con la entrevista de la parte técnica y la aprobación de la gerencia se inicia el proceso de contratación, de acuerdo con esto, se observa que es necesario establecer el procedimiento y los debidos formatos para estructurar correctamente el proceso.

Los aspectos que se tienen en cuenta son los conocimientos técnicos, la experiencia, que hayan trabajado en la industria farmacéutica, y muchas veces son personas que vienen recomendadas, sin embargo, no está parametrizado ni se tiene control alguno de los requisitos que debe cumplir el candidato; es necesario que haya un registro de esta información para tomar la decisión adecuada.

Para el año 2018 se presentó una alta rotación de personal por motivos como que no se sienten a gusto con el trabajo, se trabaja bajo presión debido a las altas metas de producción que se tienen

y finalmente no se acoplan a las exigencias de la compañía, aquí se evidencia la oportunidad de mejora con respecto al programa de bienestar de la empresa.

De acuerdo con la revisión que se hizo de los documentos de archivo del personal retirado de la compañía no existe una entrevista de retiro para conocer los motivos por los cuales la persona se retiró de la compañía, por lo tanto, es necesario diseñar el formato para ser aplicado en el momento que el colaborador decide dejar la empresa.

8.2 Matriz MEFI

Tabla 1.

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Inversión constante en infraestructura y maquinaria	0,19	4	0,76
Capital suficiente	0,17	4	0,68
Fidelidad por parte de los clientes	0,06	3	0,18
Entrega oportuna del producto al cliente	0,08	2	0,16
Debilidades			
Rotación de personal	0,125	1	0,125
Los empleados no cuentan con la competencia suficiente para el cargo	0,125	1	0,125
No existe estructuración en los procesos de selección, contratación y desarrollo de personal	0,125	1	0,125
Poca motivación por parte de la compañía hacia sus colaboradores.	0,125	1	0,125
VALOR PONDERADO EMPRESA		2,28	

Nota. Fuente propia adaptado matrices suministradas Uniagustiniana (2019).

La matriz MEFI se crea con base a las fortalezas y debilidades más relevantes para la compañía. En relación a las fortalezas de la compañía y de acuerdo a lo hablado con la coordinadora de planeación (2019), se le otorga un mayor peso a la inversión constante en infraestructura y maquinaria debido a que en los últimos años la empresa ha destinado gran parte de su capital a este aspecto; además se le da una calificación de 4 a la entrega oportuna del producto al cliente puesto que, es clave para ellos cumplir con los diferentes pedidos de producción. Por otra parte, en las debilidades de la organización se le da el mismo peso a cada una con una calificación de 1 para todas ya que representan una debilidad mayor y la organización considera que todas son sumamente importantes para empezar a atacar desde ya.

De acuerdo al total ponderado se puede observar una cifra de 2,28 lo que quiere decir que la empresa se encuentra a un nivel promedio en relación a la calificación de los aspectos internos, ya que a nivel de fortalezas se encuentra bien y ha tenido avances significativos gracias al desarrollo de estrategias en infraestructura y eficiencia en sus procesos de producción, sin embargo, en relación al foco de estudio de la presente propuesta, en la matriz MEFI se puede observar que la selección de personal siendo un proceso fundamental dentro del área de los recursos humanos es una gran oportunidad de mejora para la empresa, al igual que el desarrollo y bienestar de los colaboradores. Además, se evidencia que no existe estructuración del proceso ni hay un debido control esto ha provocado que los empleados vinculados no han sido correctamente seleccionados por lo que han causado afectación en las actividades y poca eficiencia en sus procesos.

8.3 Matriz FODA

Tabla 2.

Matriz Foda

MATRIZ FODA NUTRI MACK SAS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
NUTRI MACK SAS	1. Nuevas tecnologías de punta en la industria farmacéutica.	1. Fuerte competencia en el sector.
	2. Alianzas estrategias en el sector.	2. Marco legal y normativo por parte del INVIMA
	3. Capital económico para inversión.	3. Grandes laboratorios a nivel internacional.
	4. Crecimiento en la demanda de medicamentos.	4. Aranceles elevados para la importación de materias primas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Inversión constante en infraestructura y maquinaria.	O4- F2 Diversificación de medicamentos.	F3-A1 Fortalecer las relaciones con los clientes.
2. Capital suficiente	O3-F2 Reestructuración de las instalaciones de la compañía.	F4-A2 Actualización de los procesos de acuerdo con la normatividad exigida.

3. Fidelidad por parte de los clientes.	O2-F4 Establecer alianzas con laboratorios reconocidos.	F1-A3 Inversión en innovación y desarrollo.
4. Entrega oportuna del producto al cliente.	O1- F1 Capacitación de maquinaria nueva.	F2-A4 Crear alianzas con proveedores nacionales.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Rotación de personal.	O3-D1 Definir el programa de motivación de personal.	A3- D2 Benchmarking de los grandes laboratorios internacionales.
2. Los empleados no cuentan con la competencia suficiente para el cargo.	O3- D3 Estructurar el proceso de selección y contratación de personal.	A2- D2 Mejora continua en los procesos productivos.
3. No existe estructuración en los procesos de selección, contratación y desarrollo de personal.	O3-D4 Generar un plan de ejecución para el SG-SST.	A3-D4 Outsourcing para el área de salud ocupacional.
4. Poca motivación por parte de la compañía hacia sus colaboradores.	O4-D2 Desarrollo del cuadro de mando integral.	A2-D2 Asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad.

Nota. Fuente propia.

De acuerdo al desarrollo de la matriz FODA de la organización se puede observar que a nivel interno la compañía presenta inconsistencias en el área de talento humano, ya que no existe una estandarización de los procesos de selección, contratación y desarrollo de personal, cabe aclarar, que la construcción de la matriz se realizó gracias al apoyo de la tutora organizacional, quien brindo la información de la empresa, pues anteriormente no se había realizado ninguna matriz como la anterior, esta construcción de la matriz no solo sirvió para justificar las inconsistencias que hay en el área de gestión humana del laboratorio, sino que ayudó a los directivos a tener un diagnostico general de las área de la empresa, y la generación de posibles estrategias para mitigar las amenazas, poder aprovechar las oportunidades del entorno, saber que fortalezas tiene la compañía y cuáles son sus oportunidades de mejora.

8.4 Lista de chequeo proceso de selección de personal

Se realizó una lista de chequeo para el proceso de selección de personal en Nutri Mack SAS, quien suministró la información fue la coordinadora administrativa y de planeación para saber cómo se está realizando dicho proceso actualmente y revisar que falencias se están presentado. A continuación, se muestra la tabla con los resultados y las observaciones de cada actividad.

Tabla 3.

Lista de chequeo proceso de selección de personal en Nutri Mack SAS

Lista de chequeo proceso de selección de personal Nutri Mack SAS	SI	NO	Observaciones
Requerimiento formal de la vacante.		x	No se tiene un formato establecido
Perfiles de cargo y descripción técnica	x		Se deben actualizar los perfiles de cargo
Elaboración de la oferta de empleo	x		Pasar por la aprobación del jefe de talento humano antes de ser publicada.
Comunicación de la oferta a través de medio de comunicación	x		Se deben dejar evidencias de la publicación de la oferta de empleo
Recepción de hojas de vida	x		
Preselección de hojas de vida	x		
Realizar pruebas psicotécnicas, actitudinales o de segundo idioma.	x		Realizar formatos de las pruebas y que queden como evidencia
Aplicación de entrevista actitudinal		x	No se cuenta con la persona capacitada para dicha entrevista
Exámenes médicos	x		
Entrevista final	x		Establecer el formato de entrevista
Selección del mejor candidato de acuerdo con sus puntajes		x	En algunos casos se selecciona por ser recomendado
Comunicación externa al aspirante seleccionado y a los aspirantes no seleccionados, informando la culminación del proceso	x		Comunicar a los aspirantes no seleccionados de la culminación del proceso
Vinculación del empleado, contrato y afiliaciones	x		
Plan de inducción general de la compañía	x		Hace falta diseñar una presentación más completa para la inducción
Entrega del manual de funciones y firma de recibido		x	Actualizar manuales de funciones
Inducción al cargo por parte del jefe inmediato	x		Estandarizar procesos de inducción de acuerdo con el cargo
Ingreso a nómina y entrega de dotación si lo requiere	x		

Nota. Fuente propia.

9. Capítulo 2: Proceso de selección

En el presente capítulo se presentan los procedimientos y formatos propuestos para el proceso de selección, estos fueron realizados de acuerdo con la necesidad de la compañía y lo encontrado en el diagnóstico.

9.1 Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal

El programa de selección de personal debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto, se hace necesario estandarizar este proceso y que se lleve a cabo correctamente con cada candidato. Dicho procedimiento, deber ir de la mano con los registros de cada una de las actividades, por lo tanto al final del documento se encontraran como anexos inicialmente el procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica de personal (Anexo 02), el formato de requisición del personal (Anexo 02-1), el formato listado de documentos (Anexo 02-2), el formato de verificación de referencias (Anexo 02-3) y el formato de evaluación de desempeño (Anexo 02-4), ya que evaluar el desempeño de un trabajador es fundamental, establecer ciertos objetivos y que el trabajador pueda conocer las expectativas de su desempeño laboral, incentivos y oportunidades de aprendizaje son temas importantes en el área de desarrollo de personal.

9.2 Entrevista de retiro

En el diagnóstico de la empresa, se observó que no hay información clara sobre las personas que han dejado la compañía, esto ocasiona que la rotación de personal no pueda ser controlada pues no se está indagando acerca de las razones por las cuales un empleado deja la empresa de manera voluntaria. En este orden de ideas, se propone a la compañía empezar con la aplicación de una entrevista de retiro para conocer las razones que motivaron al empleado a dejar la compañía, aunque las entrevistas de salida pueden ser algo incómodas, son gran fuente de información acerca del porqué de la rotación de personal en una empresa. El formato se encuentra como anexo (Anexo 03) al final del documento.

9.4 Programa de inducción general

Según lo observado, la compañía carece de una inducción general para que los empleados nuevos conozcan la razón de ser de la empresa y se apropien de la cultura organizacional, gracias a la información recolectada se propone una presentación de la inducción general para que esta sea comunicada a los empleados nuevos de la empresa antes de iniciar con la inducción al cargo.

Además, se sugiere aplicar un formato de asistencia a la inducción para que exista control de la misma y si la empresa lo desea una evaluación que permita medir si en realidad los colaboradores entendieron la información. Para el formato de asistencia ver (anexo 04). Y a continuación se muestra la presentación propuesta de la inducción general.

9.5 Presentación de la inducción general Nutri Mack SAS



Figura 3. Inducción general Nutri Mack Slide No. 1. Fuente propia



Figura 4. Inducción general Nutri Mack Slide No. 2. Fuente propia



Figura 5. Inducción general Nutri Mack Slide No. 3. Fuente propia

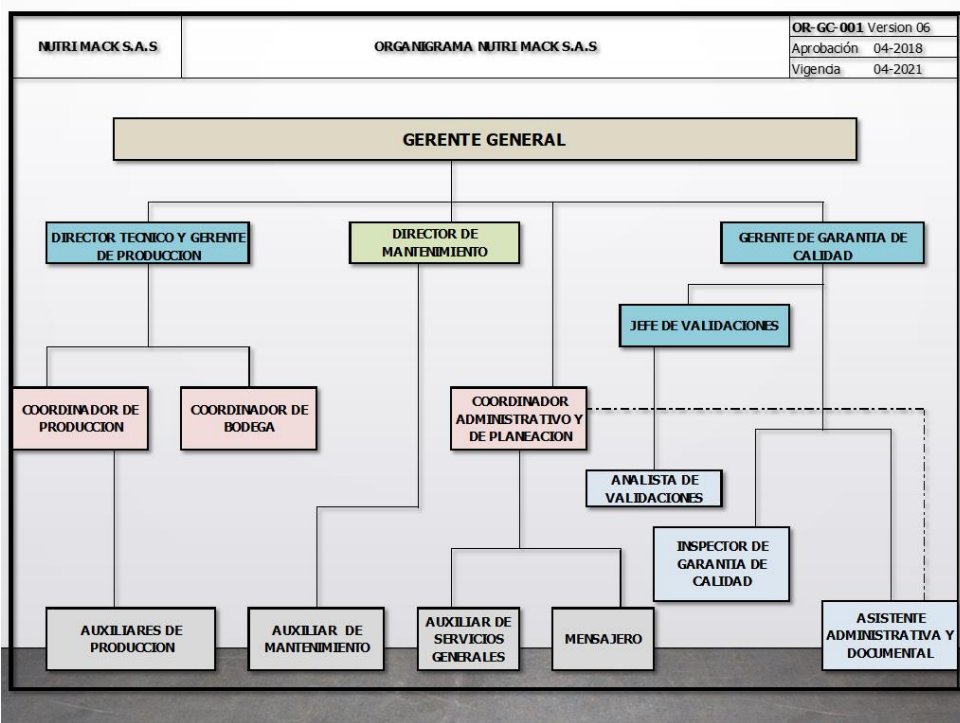


Figura 6. Inducción general Nutri Mack Slide No. 4. Fuente propia



Figura 7. Inducción general Nutri Mack Slide No. 5. Fuente propia

POLÍTICA DE CALIDAD

NUTRI MACK S.A.S. se compromete a fabricar productos farmacéuticos con altos estándares de calidad y enmarcados en el más estricto cumplimiento de las normas farmacéuticas regulatorias, disponiendo de los recursos de infraestructura adecuados y un equipo diverso de personas altamente comprometidas y entrenadas.

Nuestro compromiso es la mejora continua que permita asegurar la correcta entrega de producto y satisfacer 100% las expectativas del cliente respetando la preservación del medio ambiente.



Figura 8. Inducción general Nutri Mack Slide No. 6. Fuente propia

EVOLUCIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Nutri Mack SAS inicia en el año 2004 con la fabricación y comercialización de suplementos alimenticios en polvo, líquidos y tabletas de las marcas viprosure, phocebral, vitaseng, vitamina C entre otros.

En el año 2010 se toma la decisión de enfocar la actividad económica en la fabricación de medicamentos y producir de esta manera el griptsalem, acamol y hexidol.



Figura 9. Inducción general Nutri Mack Slide No. 7. Fuente propia

EVOLUCIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



Para el año 2015 se da inicio a la maquila exclusiva de terceros ampliando la líneas de fabricación de la compañía con productos tales como nimesulida, nitazoxanida, desloratadina, sulfato de magnesio, meloxicam, acetaminofén, ibuprofeno, valsartan, haloperidol entre otros, los cuales se fabrican en la actualidad a los diferentes clientes.

Figura 10. Inducción general Nutri Mack Slide No. 8. Fuente propia



Figura 11. Inducción general Nutri Mack Slide No. 9. Fuente propia

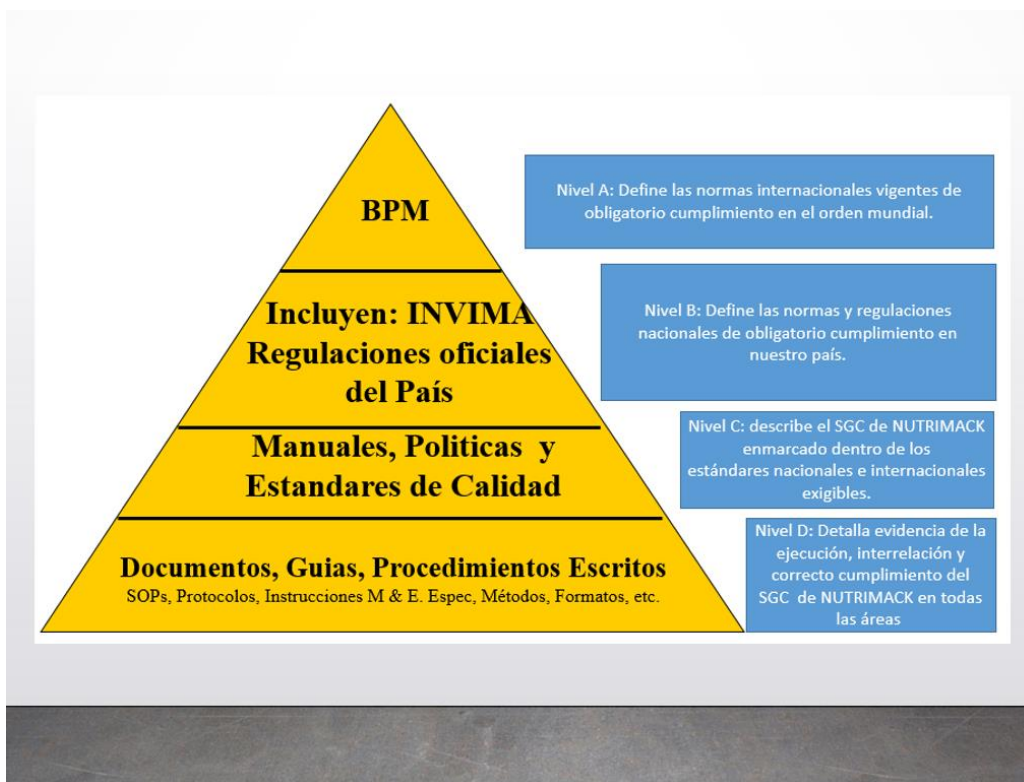


Figura 12. Inducción general Nutri Mack Slide No. 10. Fuente propia

PROGRAMA DE GARANTIA DE CALIDAD

Se mantiene un programa anual de auditorías internas y auto inspecciones, sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del sistema de calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.



Figura 13. Inducción general Nutri Mack Slide No. 11. Fuente propia

PROVEEDORES

Para asegurar la sostenibilidad de nuestros sistemas de manufactura, contamos con proveedores expertos en las áreas de metrología, mantenimiento y calificaciones de equipos vidriera e instrumentos de medida, a quienes auditamos para asegurarnos de la permanencia de la correcta aplicación del sistema de calidad en sus organizaciones.



Figura 14. Inducción general Nutri Mack Slide No. 12. Fuente propia

ALCANCE A LA AUDITORÍA

Nuestra compañía, de acuerdo a la naturaleza de los productos para los cuales está preparada eficientemente, solicita la auditoria con el fin de que se apruebe la certificación por parte de las autoridades del INVIMA para fabricar y empaquetar productos en las formas farmacéuticas tales como: formas solidas comunes, (Tabletas, tabletas recubiertas, capsulas, polvos, granulados) y formas líquidas comunes en soluciones acuosas.



Figura 15. Inducción general Nutri Mack Slide No. 13. Fuente propia

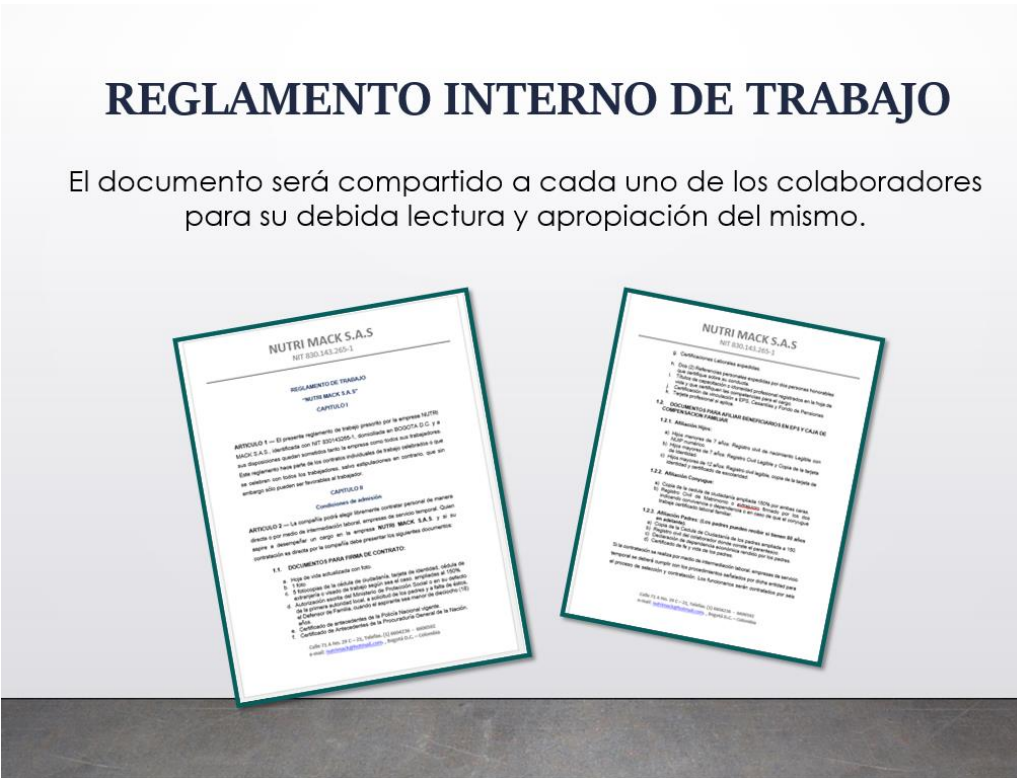


Figura 16. Inducción general Nutri Mack Slide No. 14. Fuente propia



Figura 17. Inducción general Nutri Mack Slide No. 15. Fuente propia

10. Capítulo 3: Línea base del programa de bienestar

Desde la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores de Nutri Mack SAS se propone la siguiente línea base para diseñar el programa de bienestar como se muestra en la siguiente figura:

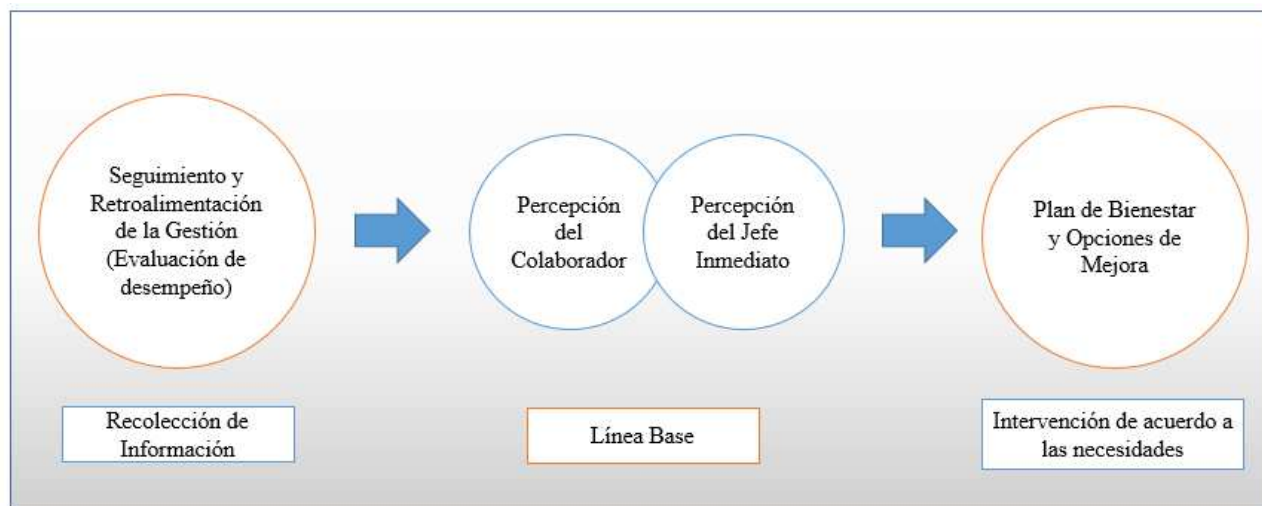


Figura 18. Línea base – Plan de bienestar. Fuente propia

En la figura 18 se diseñó un ciclo de tres pasos importantes para poder desarrollar un plan de bienestar efectivo, este proceso viene desde un procedimiento ya establecido llamado “Desarrollo de personal”, donde se aplica la evaluación de desempeño a los empleados y allí se crea una percepción tanto del colaborador como del jefe inmediato para saber las fortalezas y debilidades del empleado y después de calificadas y retroalimentadas, se establecen unas metas a nivel laboral y personal, al momento de establecer dichas metas el jefe inmediato puede conocer el tipo de cosas que motivan a su empleado y allí parte generar ciertos incentivos y opciones de mejora en el plan de bienestar.

En este orden de ideas, se sugiere a la compañía partir del esquema mencionado anteriormente para que sus actividades de bienestar sean más exitosas y llenen las expectativas de sus empleados, dado que al aplicar dicho proceso, se tendrá en cuenta que es lo que verdaderamente motiva al empleado y cuáles son sus aspiraciones en la empresa, para como resultado de este se incentive el sentido de pertenencia de los empleados por su trabajo, se estimule hacia la excelencia y finalmente se premie y se reconozca el buen desempeño de los mismos.

Además, se propone el siguiente formato para definir las diferentes actividades a realizar por la compañía durante al año. Se deben tener en cuenta diferentes factores para que haya participación de todos los colaboradores, definir un objetivo, las actividades, responsable, fecha, población y

presupuesto a destinar. Es recomendable realizarlo al inicio del año, para que no se pase ninguna fecha importante y puedan compartir diferentes espacios en la empresa.

10.1 Formato programa de bienestar laboral

Tabla 4.

Formato plan de bienestar laboral

		NUTRI MACK SAS				
		NIT 830143265-1				
		PLAN DE BIENESTAR LABORAL				
		CÓDIGO		VERSIÓN		FECHA
		NM-RRHH-007		1		26/05/2019
FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	POBLACIÓN OBJETIVO	PRESUPUESTO
DEPORTIVO						
TURÍSTICO						
SOCIAL						
PREVENTIVO						
LABORAL						
FAMILIAR						
Elaborado por:			Aprobado por:			

Nota. Fuente propia.

Conclusiones

El factor humano en la actualidad se ha convertido en un generador de éxito y riqueza para las empresas, y es de saber, que los empleados no deben ser vistos como un recurso más, sino como una ficha clave, un activo y una ventaja competitiva, por lo anterior, el presente plan de mejora tuvo lugar en una compañía de producción de medicamentos de uso humano en el área de gestión humana más exactamente en el proceso de selección de los empleados y el plan de bienestar.

Para empezar, en el diagnóstico realizado a la empresa Nutri Mack SAS se observaron ciertas inconsistencias en el proceso de gestión humana que se centra en la selección, vinculación y desarrollo del personal, al tener fallas desde un inicio esto va afectando en cadena las demás actividades de la empresa, como por ejemplo seleccionar mal un nuevo empleado, no brindar la correcta inducción, no tener unos perfiles de cargo definidos y demás son pequeños errores que repercuten en la realización de las tareas, los tiempos, los costos y demás. Por consiguiente, se hizo uso de herramientas de diagnóstico como matrices, listas de chequeo y entrevistas que fueron claves para analizar el problema de la compañía.

En consecuencia y de acuerdo con lo encontrado en el diagnóstico se hizo necesario estandarizar el procedimiento con sus respectivos controles y registros que fueron diseñados en formatos que deben ser aplicados por el jefe de talento humano, en el proceso de selección del personal. Al aplicar dichos formatos y seguir paso a paso el procedimiento dejando evidencia de cada actividad, se espera que los candidatos seleccionados sean los idóneos y calificados que necesita la empresa. No obstante, se espera, que, con el fin de disminuir la rotación del personal, se aplique el formato diseñado de entrevista de retiro para conocer los motivos de las personas que los llevan a tomar la decisión de retirarse voluntariamente de la empresa.

Por lo tanto, la empresa debe:

Aplicar de manera correcta el procedimiento diseñado para la selección, vinculación y verificación periódica del personal, siguiendo correctamente cada paso estipulado en el diagrama de flujo del mismo, seguidamente, usar los formatos diseñados que son el formato de requisición de personal, el formato de verificación de referencias, el formato de listado de documentos, la evaluación de desempeño y la entrevista de retiro cuando sea necesaria. Es importante aclarar que cada uno de estos formatos fue diseñado acorde a la necesidad de la compañía y su actividad económica.

Posteriormente, se desarrolló una línea base tomada desde la evaluación de desempeño que se debe aplicar a los colaboradores al finalizar su periodo de prueba y al menos dos veces al año, esta línea base consiste en tomar la información recolectada de los colaboradores en dicha evaluación y desde allí crear un plan de bienestar encaminado a la motivación del empleado en cuanto a sus metas personales y laborales, a medida que, se tenga en cuenta, más efectivo será dicho programa y no se hará solo por cumplir sino que tendrá un objetivo claro y unos resultados sorprendentes a nivel de apropiación del empleado con la compañía, su realización personal y laboral. Se sugirió a la compañía realizar dicho programa al inicio del año teniendo en cuenta fechas especiales y eventos que normalmente acostumbre a realizar la empresa.

De otra manera, se sugiere en primer lugar que la empresa aplique la batería de riesgo psicosocial que les ayudara a tener una visión más clara del clima organizacional para desarrollar estrategias efectivas y en segundo lugar la contratación de un profesional para el área de gestión humana pues no se cuenta con la persona capacitada para dichas actividades.

Para terminar, con el desarrollo de la propuesta se espera que la compañía disminuya su índice de rotación de personal gracias a una correcta implementación del procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal; se espera un aumento en la satisfacción de los empleados, mejores resultados a nivel productivo, un clima laboral adecuado y una culminación de objetivos y metas propuestas.

Anexos

Entrevista (anexo 01)

Fecha: 22/03/2019

Nombre de la empresa: Nutri Mack SAS

Nombre del entrevistado: Sonia Rodríguez (Coordinadora administrativa y de planeación)

Nombre del entrevistador: Laura Quintero

La presente entrevista se realiza con el propósito de recolectar información sobre el proceso de selección y motivación del personal en la empresa Nutri Mack SAS, dicha información será utilizada para el desarrollo de la pasantía profesional de la estudiante Laura Daniela Quintero quién actualmente cursa noveno semestre en la Universitaria. Es importante aclarar que la información obtenida será utilizada para fines netamente académicos, por las estudiantes a cargo de la investigación y el docente.

1. ¿Cuántos empleados son actualmente en la compañía?

38 empleados.

2. ¿Cuáles son las diferentes áreas de su compañía?

La compañía se encuentra estructurada con la Dirección técnica y de la gerencia de producción que es el área encargada de todos los procesos de fabricación; La gerencia de garantía de calidad, que es la cabeza de todo el sistema de gestión quienes se encargan de mantenerlo actualizado; El departamento de mantenimiento, quienes son los encargados del mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos y los sistemas de apoyo crítico; y el departamento administrativo donde se maneja la gestión humana y el área de compras de la compañía.

3. ¿Quién es el encargado del proceso de selección del personal y cuáles son sus funciones?

Es ejecutado por la asistente administrativa y durante el proceso intervienen los jefes de áreas dependiendo del cargo a contratar, la asistente administrativa se encarga de recaudar las hojas de vida y luego de ser pre seleccionados por los jefes de área, se citan a entrevista para determinar su contratación.

4. ¿Qué protocolo llevan a cabo en el proceso de selección de personal?

Básicamente, se hace la selección, se entrevistan los candidatos y finalmente de acuerdo con la entrevista de la parte técnica y la aprobación de la gerencia se inicia el proceso de contratación.

5. ¿Cuáles aspectos son los más importantes para ustedes en el proceso de selección?

Se tienen en cuenta los conocimientos técnicos, la experiencia, que hayan trabajado en la industria farmacéutica, y muchas veces son personas que vienen recomendadas.

6. ¿Cuántos empleados se retiraron para el año 2018? ¿Cuáles fueron las razones?

Retiro de 10 empleados, por motivos como que no se sienten a gusto con el trabajo, se trabaja bajo presión debido a las altas metas de producción que se tienen y finalmente no se acoplan a las exigencias de la compañía.

7. ¿Tienen alguna documentación de cifras sobre la rotación del personal en la compañía?

En el área de administración se tienen los archivos donde reposan todas las hojas de vida del personal que se ha retirado.

8. ¿Cómo motivan al personal? ¿Qué incentivos manejan con el personal?

Refrigerios, bonos, pago de horas extras.

9. ¿Cuál es el seguimiento que realizan después de que el personal ingresa a la compañía?

Cuando el personal es contratado, inician un proceso de inducción y capacitación en el cual se da a conocer todos los aspectos organizacionales de la compañía, así mismo las funciones propias de cada cargo, y entran a un proceso de acompañamiento durante uno o dos meses en el cual se van evaluando.


10. ¿Cómo afecta la motivación de los diferentes empleados cuando hay procesos de incorporación de personal nuevo a la compañía?

Es bien sabido que cuando llega gente nueva a la compañía hay reacciones por parte del personal antiguo, pero se trata de sensibilizar estas situaciones para que comprendan que las nuevas contrataciones son el pro de mejoras a la compañía.

Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica de personal (anexo 02)




Tabla 5.





Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal





	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Código: GAD-PC01 Versión: 1 Fecha: 26-05-19 Página 52 de 67
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, VINCULACION Y VERIFICACION PERIODICA DEL PERSONAL	
<p>1. Objetivo: Estructurar el procedimiento a seguir para asegurar que todo el personal al servicio de NUTRI MACK SAS cuente con la competencia necesaria para los procesos. Controlar periódicamente mediante verificaciones al personal actual para evitar la materialización de riesgos al interior de la organización.</p> <p>2. Alcance: El presente procedimiento aplica para todos los procesos de selección, vinculación y verificación periódica de personal de NUTRI MACK SAS.</p> <p>3. Políticas de Obligatorio Cumplimiento: 3.1 Las visitas domiciliarias de personal crítico en seguridad se deben realizar antes de la contratación. 3.2 Las pruebas de consumo al personal crítico se realizarán únicamente en laboratorios especializados y por autorización de la Gerente General cuando existan indicios de consumo o por control periódico, dando cumplimiento con la legislación. 3.3 La evaluación de desempeño se realizará con todos los colaboradores cada 6 meses.</p> <p>4. Glosario Perfil: Competencia y calificación requerida para un cargo. Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes, con base en la educación, formación, capacidades y experiencia apropiadas. Educación: Educación formal o nivel de escolaridad requerido para el cargo, ejemplo: básica, superior, postgrado. Formación: Hace referencia a educación no formal, que pueda ser complementaria para el cargo, como diplomados, cursos, seminarios, congresos, entre otros. Habilidad: Capacidad operativa, empleo y desarrollo de atributos en la ejecución de la labor. Experiencia: Práctica que proporciona el conocimiento o habilidad para desarrollar alguna actividad, se mide en tiempo. Cargo Crítico: Hace referencia a aquellos cargos o puestos dentro de la organización que realizan actividades que podrían ser potencialmente vulnerables de acuerdo con la evaluación de riesgos realizada. Al interior de la organización todos los puestos son críticos. Filtro: Proceso de entrevistas por la cual un candidato debe cruzar con los diferentes cargos autorizados para aumentar la efectividad en el proceso de selección. Inducción: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso.</p>		

Candidato: aquel que se aplica a la persona que aparece como posibilidad en una oferta laboral en el cual alguien tiene que ser elegido para desempeñar un cargo en particular.

5. Desarrollo del procedimiento

Puntos Críticos	Diagrama de Flujo	Descripción del Proceso	Responsable	Registro
	<p style="text-align: center;">Perfiles de Cargo y Requisición</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Determinar los Perfiles de Cargos de la Organización para cada uno de los procesos para determinar la competencia, responsabilidades y funciones para ello se debe diligenciar el formato de requisición de personal por cada cargo que se solicite.</p>	Gerente General	Perfiles de Cargos Formato requisición de personal
	<p style="text-align: center;">Publicar la Vacante del Cargo</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Una vez determinados los requisitos y el perfil del cargo, se empieza la búsqueda de candidatos potencialmente calificados. Publicar anuncio del perfil requerido, incluyendo el nivel educativo, formación, habilidades y experiencia que deben cumplir los aspirantes al cargo.</p>	Gerente General	Publicación en Computrabajo
	<p style="text-align: center;">Preselección de Hojas de Vida</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Se lleva a cabo una preselección de hojas de vida reclutadas y juntamente con el líder de proceso, se seleccionan las hojas de vida de acuerdo con el perfil y se aplican pruebas psicotécnicas. Para continuar con el proceso debe haber un mínimo de 3 hojas de vida aprobadas.</p>	Gerente General	Hojas de Vida de Candidatos Pruebas psicotécnicas

	<p style="text-align: center;">Verificación de Referencias Laborales y Personales</p>	<p>Confirmar vía telefónica las referencias laborales y personales de los candidatos preseleccionados. La verificación de antecedentes en bases de datos públicas, se debe diligenciar el formato de verificación de referencias.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Formato verificación de referencias</p>
	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Entrevista a los Candidatos y selección del más competente</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Realizar la entrevista de selección. Al finalizar la entrevista se le manifiesta al futuro empleado las condiciones específicas de cargo, sueldo, buscando aclarar expectativas y logrando un compromiso y seguridad de las partes. Con base en esta evaluación, se emite un concepto del entrevistado. Seleccionar a la persona competente para el cargo y comunicarle la decisión de la compañía con el fin de iniciar el proceso de contratación</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Registro de Notas de la Entrevista en la Hoja de Vida del Candidato</p>
	<p style="text-align: center;">Contratar la Visita Domiciliaria para el Candidato Seleccionado</p>	<p>Para los cargos críticos realizar la visita domiciliaria para conocer el entorno socio económico, familiar y disciplinario en que se desenvuelve la persona que fue seleccionada.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Informe de Visita Domiciliaria</p>
	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Formalizar la Vinculación del Personal</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Una vez admitido el candidato, se les informa los documentos y la carta de remisión a exámenes médicos. La formalización está definida en los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen médico. • Perfil del Cargo debidamente firmados • Firma del contrato • Apertura de cuenta • Registro de huellas y firma • Afiliación a la seguridad social. 	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Carpeta Hoja de Vida del Personal</p> <p style="text-align: center;">Formato Listado de Documentos</p>

	<p style="text-align: center;">Realizar la Inducción al Nuevo Empleado y Presentarlo</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Realizar la presentación de la empresa, su estructura organizacional, políticas de seguridad, ubicación del sitio de trabajo, entrega de los elementos necesarios para la ejecución de su labor, elementos de dotación (cuando aplique), la presentación de sus compañeros.</p> <p>Dar a conocer al nuevo empleado las funciones y responsabilidades del cargo a desempeñar y toda su información específica y directrices.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Formato programa de inducción general</p> <p style="text-align: center;">Plan de inducción específica al cargo.</p>
	<p style="text-align: center;">Actualización Periódica de Datos del Personal</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>El personal debe notificar a la Gerente General la actualización de sus datos básicos cada vez que sea necesario, (Cambio de domicilio, de teléfono, adquisición de nuevo vehículo o inmueble).</p> <p>Anualmente se actualizan los datos del personal.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Correo electrónico Actualización de Datos del Personal</p>
	<p style="text-align: center;">Evaluación de desempeño del colaborador</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>La evaluación de desempeño se realizará a los 30 días de ingreso, luego a los 60 días y seguido a los 90.</p> <p>Al cumplir este periodo, las evaluaciones se realizar junto con el jefe inmediato anualmente.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Formato evaluación de desempeño</p>
	<p style="text-align: center;">Capacitación del Personal</p>	<p>El personal recibirá periódicamente charlas de sensibilización de acuerdo con el Programa de Capacitación, Verificación y Mantenimiento del Personal.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Listado de asistencia y evaluaciones en caso de que se requieran</p>

6. Referencias

7. Control de cambios

Versión	Descripción del Cambio	Fecha del Cambio

8. Control de Emisión y Aprobación:


Elaboró	Revisó	Aprobó
Laura Daniela Quintero Rodríguez	Cargo: Gerente General	Cargo: Gerente General

Nota. Fuente propia.

Tabla 6.

Formato de requisición del personal

Formato de requisición del personal (Anexo 02-1)

NUTRI MACK SAS			
NIT 830143265-1			
	REQUISICIÓN DE PERSONAL		
	Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal		
	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA
	NM-RRHH-F-001	1	26/05/2019
Fecha de solicitud			
Para cuando lo solicita			
Motivo de la requisición			
Número de vacantes			
Nombre del cargo			
Ciudad			


Área de trabajo	
Horario de trabajo	
Género	
Rango de Edad	
Variable (horas extras, comisiones, etc.)	
Observaciones generales	
Solicitado por:	
Aprobado por:	

Nota. Fuente propia.

Tabla 7.

Formato listado de documentos

Formato listado de documentos (Anexo 02-2)

NUTRI MACK SAS	
NIT 830143265-1	
	LISTADO DE DOCUMENTOS
	Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal

	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA
	NM-RRHH-F-003	1	26/05/2019
LISTADO DE DOCUMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de empleo/Curriculum Vitae ✓ 5 fotocopias de la Cedula de Ciudadanía al 150% ✓ Libreta Militar ✓ 2 fotos Recientes ✓ Certificado de Afiliación a EPS ✓ Certificado de Afiliación a Pensiones ✓ Certificados Laborales ✓ Certificados de estudios (cursos, capacitaciones) ✓ Pasado Judicial vía internet (certificado de antecedentes) ✓ Tarjeta profesional (Cuando se requiera) 			
Dirección Toma de Exámenes: _____			

Nota. Fuente propia.

Tabla 8.

Formato de verificación de referencias

Formato de verificación de referencias (Anexo 02-3)

NUTRI MACK SAS			
NIT 830143265-1			
		VERIFICACION DE REFERENCIAS	
		Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal	
		CÓDIGO	VERSIÓN

	NM-RRHH-F-002	1	26/05/2019
VERIFICACION DE REFERENCIAS			
Nombre de la empresa	Teléfono		
Candidato	Cargo desempeñado		
Persona Contactada	Cargo		
Salario	Tiempo de vinculación		
Tipo de Contrato	Motivo del Retiro		
CONCEPTO			
Califique de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno			
	COMPETENCIA	PUNTAJE	
	Presentación Personal		
	Facilidad de Expresión		
	Responsabilidad		
	Puntualidad		
	Trabajo en Equipo		
	Orienta y servicio al cliente		
	Relaciones interpersonales		
	Compromiso con la empresa		
	Pro actividad		


	Manejo de Situaciones Dificiles		
	Total, Promedio		
¿La empresa volvería a contratar a esta persona?			
Responsable de la verificación			
Fecha			

Nota. Fuente propia.

Tabla 9.

Formato de evaluación de desempeño

Formato de evaluación de desempeño (Anexo 02-4)

	EVALUACION DE DESEMPEÑO		
	Procedimiento de selección, vinculación y verificación periódica del personal		
	CÓDIGO NM-RRHH-F-005	VERSIÓN 1	FECHA 27/05/2019
Esta evaluación se aplica con el propósito de hacer un seguimiento a los colaboradores de acuerdo con su desempeño y establecer planes de mejora y metas, tanto a nivel laboral como personal.			
DATOS TRABAJADOR			
Nombre		Fecha de Ingreso:	
Departamento		Cargo	
FACTORES DE EVALUACION			
La evaluación está diseñada para que usted inicialmente realice una autoevaluación en cada uno de ítems, posterior su jefe inmediato realiza la calificación y retroalimentación correspondiente.			
Califique teniendo en cuenta lo siguiente:			
5 = Excelente, ejecuta sus funciones con la máxima calidad y rendimiento.			
4 = Calidad constante en la ejecución de sus funciones.			
3 = Cumple con los medidores del desenvolvimiento en el puesto de trabajo.			
2= En ocasiones cumple con el medidor del desenvolvimiento en el puesto de trabajo.			
1 = No cumple con el medidor del desenvolvimiento en el puesto de trabajo.			

		Autoevaluación	Evaluación jefe	Total	
PUNTUALIDAD Se reporta al trabajo diariamente conforme al horario establecido		0	0	0	
CUMPLIMIENTO	Seguimiento de procesos procedimientos	0	0	0	
	Desarrollo de sus funciones	0	0	0	
	Hábitos de Trabajo: Organización, uso y cuidado de materiales y equipo, limpieza del área de trabajo.	0	0	0	
SERVICIO AL CLIENTE: Entendiendo el impacto que tiene el colaborador en nuestros clientes internos y externos.		0	0	0	
RELACIONES PERSONALES: Deseoso de trabajar en armonía con los demás para realizar el trabajo. Honestidad, cortesía y cooperación.		0	0	0	
PRESENTACION PERSONA: Apariencia Personal e Higiene, Vestimenta y Apariencia Profesional		0	0	0	
PROACTIVIDAD		0	0	0	
Nuestras Creencias: conocimiento de las Creencias y los Valores Organizacionales.		0	0	0	
PUNTAJE TOTAL				0	
Donde se han demostrado las mejores cualidades					
Cuáles son sus metas con relación a su desempeño			Fecha para Cumplirlas		


Cuáles son sus metas con relación al nivel personal	Fecha para Cumplirlas
Comentarios del trabajador	
Elaboro:	Entregado a:

Nota. Fuente propia.

Tabla 10.

Formato entrevista de retiro

Formato entrevista de retiro (Anexo 03)

NUTRI MACK SAS			
NIT 830143265-1			
	ENTREVISTA DE RETIRO		
	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA
	NM-RRHH-F-006	1	26/05/2019
FECHA DE ENTREVISTA:	Día	Mes	Año
DATOS PERSONALES			
Nombre y Apellidos:			

Ultimo Cargo		Área:		
Nombre Jefe Inmediato		Cargo:		
Fecha de Ingreso:		Fecha de Retiro:		
Cargos desempeñados:				
MOTIVOS DE RETIRO				
Renuncia Voluntaria		Terminación Contrato con justa causa		
Terminación de Contrato		Terminación Contrato sin justa causa		
Otro		¿Cual?		
En caso de que se trate de una renuncia voluntaria por favor especificar el motivo de retiro:				
Mejor oferta Laboral		Especificar		
Remuneración				
Clima Laboral				
Traslado a otra ciudad				
Falta de Desarrollo Profesional				
Carga Laboral				
Motivos Personales				
EVALUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS				
ASPECTOS	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Ambiente de la empresa				
Ambiente del área				
Remuneración				
Beneficios				
Estabilidad Laboral				
Posibilidades de Desarrollo				
Inducción a la compañía				
Capacitación en el cargo				
Supervisión y guía del jefe inmediato				
Relaciones con compañeros				
Condiciones de trabajo				

¿Qué aspectos le facilitaron su desempeño en el cargo?	
¿Qué aspectos le dificultaron su desempeño en el cargo?	
¿Qué sugerencias haría para mejorar la situación del área y la empresa?	
NOMBRE DE EVALUADOR	FIRMA

Nota. Fuente propia.

Formato de asistencia programa de inducción (anexo 04)

Tabla 11.

Formato asistencia programa de inducción

	NUTRI MACK SAS	
	NIT 830143265-1	
	FORMATO DE ASISTENCIA INDUCCIÓN	
	NOMBRE DEL CAPACITADOR	FECHA
NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	FIRMA

Nota. Fuente propia.

Referencias

- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Certificado de existencia y representación legal Nutrimack SAS. Bogotá.
- Camargo, V. (2014). La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en las empresas. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf;jsessionid=6AE93642DB9E7D1C3D1E272D5E0F6C8F?sequence=1>
- Cancinos, A. (08 de 2015). Selección de personal y desempeño laboral. Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá : ECOE Ediciones .
- Chiavenato. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración y Recursos Humanos* . México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall, Inc.
- Delgado. (2014). *Motivación Organizacional y Bienestar Laboral*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf?sequence=1>
- Delgado, N. (25 de Febrero de 2019). Entrevista gerente general Nutrimack SAS. (L. Quintero, Entrevistador)
- Duque, L., Orozco , M., & Palacio, G. (2000). Evaluación del clima laboral y propuesta de intervención en la distribuidora playa Armenia. (U. d. Manizales, Ed.) Manizales: (Trabajo de grado de especialización).
- Fernandez, A. (2010). *Reclutamiento Y Selección de Personal* . Madrid : Pirámide .
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- García, S. (2015). Estrategias de mejoramiento al proceso de selección de talento humano de la casa militar de la presidencia de la república. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13968/TRABAJO%20DE%20GRADO-ENTREGA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gomez, A., Porras, K., & Barahona, H. (2012). Diseño Programa de Bienestar Laboral. Bogotá. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1628/T199.pdf>
- Google Maps. (2018). *Ubicación Laboratorios Nutri Mack SAS* . Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Laboratorios+Nutri+Mack/@4.666063,-74.0740674,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x60fa9867dc762a9d!8m2!3d4.666063!4d-74.0740674>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/detail.action?docID=3219449>.
- Jacho, C. C. (2014). La Motivación y su Influencia en la Rotación de Personal de CASALIMPIA S.A.". Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3468/1/T-UCE-0007-110.pdf>
- Jara, L. (03 de Septiembre de 2015). Industria Farmacéutica. Obtenido de <http://www.observatorio.unr.edu.ar/industria-farmaceutica/>
- León, A., María, N., & Luisa, P. (2018). Optimización de los procesos de selección y contratación del personal de SOCCA SAS. Bogotá. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/563/1/NinoBustos-MariaDelPilar-2018.pdf>
- Londoño , H., & Arcila, M. (1996). Teoría de la sinergia motivacional y su análisis vectorial en la productividad. Colombia: Centro de Ediciones UM.
- López, J. (2017). Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S. Proyecto de aplicación practica. Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/14137/LopezTorres-JuanSebastian-2017%20.pdf?sequence=1>
- Ministerio de la Protección Social . (17 de julio de 2008). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Obtenido de Resolución 2646 de 2008 Ministerio de la Protección Social: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Nutri Mack SAS . (2019). *Manual de calidad Nutri Mack SAS*.
- Nutri Mack SAS . (2019). *Reseña Historica* .
- Nutri Mack SAS . (2019). *Visión Nuti Mack SAS*.

- Quevedo, A. (01 de 12 de 2008). *Entorno Empresarial* . Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/importancia-de-la-seleccion-de-personal/>
- Ramírez, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Eco Ediciones.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez. (2007). Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al SGC en Servientrega S.A. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Rodriguez, S. (02 de Marzo de 2019). Coordinadora Administrativa y de Planeación. (L. Quintero, Entrevistador)
- Rodríguez, S. (02 de Marzo de 2019). Coordinadora Administrativa y de Planeación. (L. Quintero, Entrevistador)
- Rodríguez, S. (22 de 03 de 2019). Entrevista Nutri Mack SAS . (L. Quintero, Entrevistador)
- Sampieri, R. H., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. España: Mc Graw Hill .
- Uniagustiniana. (2019). Matrices estratégicas.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.