

**Identificación de impactos que deterioran la calidad del servicio de entregas en la  
empresa Bavaria, planta Itagüí, en el transcurso del año 2023.**

Erika Marcela Fernández García

Laura Vanessa Barrios Anzola

Natalia Andrea Camacho Serrato

Nelson Asmedh Obando Marín

Sonia Milena Urrea Guzmán

Asesor

Jenny Calorina Galindo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2023

### **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado principalmente a Dios, por darnos la sabiduría y fuerza para culminar este logro tan anhelado. A nuestros padres, por el amor y la motivación que nos han brindado a lo largo de este camino. A nuestros hijos y hermanos, por el apoyo, paciencia y comprensión manifestado durante este proceso. Y finalmente a todas aquellas personas que creyeron en nosotros y aportaron un granito de arena para cumplir esta meta tan anhelada. Resaltar la labor de nuestros tutores que con dedicación cada día nos ofrecieron los pilares de formación para adquirir el conocimiento, que nos han de fortalecer intelectualmente para ser excelentes profesionales en el ámbito laboral y personal.

### **Agradecimientos**

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primordialmente a Dios, ya que su bendición fue indispensable para obtener la paciencia y sabiduría necesaria en este proceso académico. A nuestros familiares que con su apoyo y motivación hemos podido dar el primer paso para iniciar y en poco tiempo dar por culminada esta etapa universitaria, que con su comprensión y cariño nos impulsan a perseverar en nuestras metas para nunca rendirnos en este proceso, frente a nuevos retos y dificultades. A nuestros tutores por compartir sus conocimientos para lograr el desarrollo de nuestros objetivos, gracias por guiarnos durante el aprendizaje como futuros Administradores de Empresas. Y finalmente a nuestros compañeros, por el apoyo y el trabajo en equipo con cada uno de sus aportes que fueron indispensables en el desarrollo del proyecto de grado para lograr alcanzar nuestro reconocimiento.

## Resumen

El servicio al cliente con el transcurrir de los años, se ha convertido en el foco principal de las empresas, por esto a diario se implementan estrategias que ayudan a la mejora continua de este indicador, con el fin de sostener el nivel de satisfacción conservando clientes actuales y adquiriendo sostenibilidad en el mercado, por tal razón este trabajo investigativo, tiene como finalidad proponer soluciones a las problemáticas que se presentan en la actualidad dentro del área de gestión de talento humano de la empresa Bavaria con sede en el municipio de Itagüí, las cuales están afectando de manera significativa las políticas del servicio al cliente. En esta investigación el enfoque metodológico utilizado fue de carácter cualitativo y cuantitativo, en el cual se emplearon: la entrevista al profesional de talento humano y encuestas a clientes y empleados como técnicas de recolección de datos, lo cual nos dio como resultado una serie de falencias que están provocando un deterioro constante en la calidad del servicio y en todas y cada una de las fases del proceso de selección, en donde se llegó a la conclusión que el área de entregas carece de funcionalidad, motivación, sentido de pertenencia pero ante todo requiere capacitaciones y seguimiento continuo a sus labores diarias; aunado a esto se propone evaluar, reestructurar y poner en práctica los procedimientos establecidos, según la normatividad vigente en todas de las fases del proceso de selección, con el fin de contar con el personal idóneo para desempeñar esta labor, lo cual facilita el cumplimiento de los parámetros que exige y requiere la empresa para mejorar y fortalecer el servicio al cliente; en conclusión se plantean una serie de recomendaciones que puede implementar la compañía, para mitigar el impacto actual, tomar medidas puntuales y fortalecer la calidad del servicio para que Bavaria continúe gozando del reconocimiento que la hace líder del mercado.

***Palabras clave:*** servicio, atención, clientes, colaboradores, investigación.

## **Abstract**

Over the years, customer service has become the main focus of companies, therefore strategies are implemented daily to help the continuous improvement of it, aiming to maintain satisfaction levels, retain current customers, and achieve sustainability in the market. For this reason, this investigative work aims to propose solutions to the current problems within the human talent management area of the company Bavaria, located in the municipality of Itagüí. These issues are significantly affecting customer service policies.

In this research, a qualitative and quantitative methodological approach was used. Data collection techniques included interviews with human talent professionals and surveys of both customers and employees. The results revealed several shortcomings causing a constant deterioration in service quality and in every phase of the selection process. The conclusion drawn was that the delivery department lacks functionality, motivation, a sense of belonging, and, above all, requires training and continuous monitoring of daily tasks.

In addition to this, it is proposed to evaluate, restructure, and implement established procedures in all phases of the selection process according to current regulations. The goal is to have suitable personnel to perform this task, facilitating compliance with the parameters demanded by the company to improve and strengthen customer service. In conclusion, a series of recommendations are presented that the company can implement to mitigate the current impact, take specific measures, and enhance service quality, allowing Bavaria to continue enjoying the recognition that makes it a market leader.

**Keywords:** service, attention, clients, collaborators, research.

## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Descripción del Problema .....	12
Planteamiento del Problema.....	12
Justificación .....	14
Objetivos .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	16
Antecedentes Del Problema.....	17
Marco Teórico.....	20
Gestión del Talento Humano.....	20
Proceso de Selección.....	24
Marco Legal .....	30
Metodología .....	38
Tipo de Investigación .....	38
Método de Investigación Mixto .....	38
Información Primaria (técnicas, instrumentos, población, muestra).....	39
Resultados .....	43
Instrumento de Recolección de Datos Encuesta para Clientes.....	43
Instrumento de Recolección de Datos Encuesta para Empleados .....	53
Instrumento de Recolección de Datos Entrevista.....	60
Propuesta del Plan de Mejora.....	63
Conclusiones .....	66

Recomendaciones .....	68
Bibliografía .....	70
Apéndice .....	73

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Código sustantivo del trabajo</i> .....	30
<b>Tabla 2</b> <i>Decreto 3070 de 1997</i> .....	35
<b>Tabla 3</b> <i>Plan de mejora continua</i> .....	63

**Lista de Figuras**

<b>Figure 1</b> <i>Diagrama circular</i> .....	43
<b>Figure 2</b> <i>Diagrama circular</i> .....	44
<b>Figure 3</b> <i>Diagrama circular</i> .....	45
<b>Figure 4</b> <i>Diagrama circular</i> .....	46
<b>Figure 5</b> <i>Diagrama circular</i> .....	47
<b>Figure 6</b> <i>Diagrama circular</i> .....	48
<b>Figure 7</b> <i>Diagrama circular</i> .....	49
<b>Figure 8</b> <i>Diagrama circular</i> .....	50
<b>Figure 9</b> <i>Diagrama circular</i> .....	51
<b>Figure 10</b> <i>Diagrama circular</i> .....	52
<b>Figure 11</b> <i>Diagrama circular</i> .....	53
<b>Figure 12</b> <i>Diagrama circular</i> .....	54
<b>Figure 13</b> <i>Diagrama circular</i> .....	55
<b>Figure 14</b> <i>Diagrama circular</i> .....	56
<b>Figure 15</b> <i>Diagrama circular</i> .....	57
<b>Figure 16</b> <i>Diagrama circular</i> .....	58
<b>Figure 17</b> <i>Diagrama circular</i> .....	59
<b>Figure 18</b> <i>Diagrama circular</i> .....	60

### Lista de Apéndices

<b>Apellido A</b> <i>Instrumento de recoleccion de datos – encuesta</i> .....	73
<b>Apellido B</b> <i>Instrumento de recoleccion de datos – encuesta</i> .....	74
<b>Apellido C</b> <i>Instrumento de recoleccion de datos – encuesta</i> .....	75
<b>Apellido D</b> <i>Instrumento de recoleccion de datos – encuesta</i> .....	76
<b>Apellido E</b> <i>Instrumento de recoleccion de datos – entrevista</i> .....	77

## **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones han tenido que enfrentar cambios debido a la globalización y los avances tecnológicos, lo cual hace que las empresas creen estrategias para abordar ventajas competitivas en cada proceso que desarrollan; por consiguiente, el departamento de gestión de talento humano se considera de gran importancia por las funciones que desempeña, ya que esta área es la encargada de llevar un equilibrio en entre los directivos de la empresa y sus subalternos; teniendo en cuenta que el proceso de selección permite el reclutamiento y la contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

La empresa Bavaria, sede Itagüí, es una comercializadora y distribuidora de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para los departamentos de Antioquia, Caldas y Risaralda; con una amplia y reconocida trayectoria en el mercado de más de 50 años de participación en la línea de bebidas de consumo masivo, obteniendo resultados favorables desde sus inicios lo cual la convierten en una de las empresas que más genera empleo en nuestro país, no obstante en los últimos años ha venido presentando una serie de dificultades que afectan el buen nombre de la empresa y por supuesto la rentabilidad de los clientes al tener que incurrir en sobrecostos para adquirir los productos de manera oportuna y en los tiempos establecidos por la app Bees (Aplicativo virtual para la toma de pedidos), desencadenando impactos negativos desde el proceso de selección del personal en la organización para la función de entregas.

Así pues, es necesario realizar un análisis detallado del cómo se están ejecutando en la actualidad los filtros en el proceso de selección e identificar a su vez los impactos negativos en el departamento de gestión de talento humano para el área de entregas y de esta forma proponer estrategias que aporten al mejoramiento continuo de la organización y a su vez resaltar la importancia de la percepción de los clientes.

## **Descripción del Problema**

### **Planteamiento del Problema**

La empresa Bavaria está constituida a nivel nacional, fundada en el año 1889, esta empresa se considera como la mayor compañía de comercialización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en Colombia, cuenta con seis plantas de producción ubicadas en las siguientes ciudades: Barranquilla, Duitama, Bucaramanga, Itagüí, Tocancipá y Yumbo; que ocupan a 4.100 empleados directos y aproximadamente 3.500 indirectos, por lo tanto, la selección de personal cumple un factor importante para generar equipos de trabajo calificados y aportar con su desempeño un valor agregado en el crecimiento de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior y para centrar este trabajo, enfocaremos la investigación en la planta de producción y distribución de Itagüí, encargada de abastecer a toda el área metropolitana de Medellín y departamentos aledaños, el área de gestión del talento humano en los últimos años, ha venido presentando algunas falencias en la calidad del servicio por parte del personal de entregas, los cuales han generado impactos negativos que tienen relevancia en la percepción de los clientes detallistas, sin importar el subcanal de su establecimiento, en cuanto a la calidad del servicio prestado.

Teniendo en cuenta lo anterior, con esta investigación se puede identificar el impacto que se presentan en el área de entregas basado en los procesos que se llevan a cabo en la selección del personal de dicha empresa para la prestación de este servicio.

De acuerdo a la percepción de los clientes, la entrega de los productos se realiza en horarios no habituales, esto sumado a la mala disposición de los funcionarios, teniendo en cuenta que por lo regular se evidencian faltantes, malas devoluciones, no entrega de promociones y productos fuera de norma; siendo acciones que deterioran el relacionamiento comercial, atentan

con la imagen de la empresa, ocasionando de esta manera que los clientes incurran en sobrecostos al adquirir los mismos productos con casa ofertas.

Debido al reconocimiento comercial que Bavaria tiene en el mercado colombiano, debe plantear estrategias internas de mejora continua en la entrega de su portafolio, incrementar la imagen corporativa, la atención y fidelización de los clientes.

Se considera necesario abordar las falencias actuales, con el fin de proporcionar una solución oportuna que mitigue de una u otra manera el impacto evidenciado. Por lo tanto, el área de gestión de humana debe identificar, planear y dar celeridad a los mecanismos que conlleven a la selección del personal adecuado, el cual debe contar con las capacidades y aptitudes para la ejecución de esta función, que es quizás la más trascendental en la cadena de distribución de Bavaria.

Por ende, el área de gestión humana necesita establecer las medidas y fijar los parámetros de selección, para que una vez se cuente con el potencial humano se recurra a la capacitación continua como estrategia de crecimiento y mejora en el servicio.

Por tal razón y por medio de este proyecto se identificarán impactos negativos en el departamento de gestión de talento humano, en el proceso de selección de personal, y así evaluar la problemática que se presenta en el área de entregas en la empresa Bavaria, planta Itagüí. Una vez identificados los impactos negativos, se proyectará un plan de mejora continua para obtener a corto plazo cambios significativos en el servicio y de esta forma fortalecer las relaciones comerciales.

***Formulación del problema (pregunta de investigación)***

¿Qué impactos negativos se evidencian, en el proceso de selección de personal que realiza el departamento de 3 en la planta Itagüí?

## **Justificación**

Bavaria como una de las empresas más grandes de nuestro país, cada día se enfrenta a retos mayores en cuanto a la satisfacción del cliente, no obstante a diario se presentan dificultades dentro y fuera de la organización que afectan de manera directa, en este caso el área de entregas y su respectiva operación; Bavaria para poder llegar a las tiendas de cada rincón del país tiene que contar con el personal idóneo para desempeñar esta función, partiendo del proceso eficiente que debe realizar el área de gestión de talento humano durante la selección del personal para preservar su prestigio y buen nombre, además mantenerlo en constante capacitación para conservar su línea líder y competitiva en el mercado de bebidas.

Esta investigación tiene como fin, el estudio detallado de las causas que con el pasar del tiempo han venido deteriorando el servicio de entregas de los productos que produce y distribuye la empresa Bavaria con sede en Itagüí, abarcando la percepción negativa que en la actualidad presentan sus clientes detallistas, debido a la mala atención, los retrasos en la entrega o en horarios no establecidos, aunado a esto los faltantes de productos (faltante de unidad o retape) que genera disminución en la rentabilidad, afectación del lazo comercial y relación de la compañía.

Dentro de su esquema de prioridad de servicio al cliente Bavaria es consciente de lo importante que es tener una dependencia de gestión de talento humano bien definida, esto con el fin de contar con el personal adecuado para cada cargo, por eso Bavaria debe de incrementar los filtros para que el área de gestión humana brille en los procesos de selección, optimizando el tiempo de trabajo y fomentando la productividad, una vez la empresa identifique las falencias del mercado deberá planificar el proceso y evaluar los estándares de sostenibilidad, ante todo teniendo en cuenta la inconformidad de los clientes y las necesidades del mercado, de esta

manera se recuperaría la credibilidad del servicio, reactivando las ventas a través de un personal de entregas comprometido con el buen nombre de la empresa.

Por lo tanto, con el desarrollo de la presente investigación se busca precisar las falencias, que están ocurriendo en el área de gestión de talento humano al momento de vincular a los colaboradores que desempeñan la función de entregas, que como se menciona anteriormente, es la más importante de la cadena de distribución, ya que si se presta de manera inadecuada, se afectan todos los procesos previos; por consiguiente se hace necesario profundizar, exponer y valorar cada uno de los inconvenientes que se presentan en esta dependencia. Para concluir se propone un sistema de evaluación integral que se ajuste a las necesidades de la compañía y a la reglamentación comercial vigente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar impactos negativos en el departamento de gestión de talento humano, para el área de entregas en la empresa Bavaria, planta Itagüí.

### **Objetivos Específicos**

Analizar la problemática y enunciar las falencias que tiene la empresa Bavaria, sede Itagüí, en el área de entregas.

Evaluar e identificar cada fase del proceso de selección, vinculación y contratación de personal que realiza el departamento de gestión de talento humano.

Proyectar un plan de mejora continua, que contenga la secuencia establecida en la normatividad vigente, con el fin de mitigar las falencias identificadas en el proceso de selección de personal.

## **Antecedentes Del Problema**

Esta investigación se basa en la identificación de los diferentes impactos que han deteriorado la calidad del servicio de entregas, siendo esta la problemática actual que tiene la empresa Bavaria, planta Itagüí, donde a raíz de estos impactos es necesario evaluar el proceso de selección de personal que realiza el departamento de gestión de talento humano.

Como bien sabemos, la calidad del servicio tiene una amplia y reconocida trayectoria a través de los años, además de ser un factor diferencial competitivo, también es un componente que cumple un papel fundamental para las relaciones comerciales en la gestión empresarial, ya que una mala experiencia genera impactos negativos a la hora de establecer una relación entre la empresa y el cliente, desde el proceso de compra y venta, perjudicando así mismo la fidelización que se construye con los clientes a través de la calidad del servicio de entregas.

Según (Molina, 2014) “la calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades”. Esto quiere decir que las organizaciones necesitan crear estándares de calidad de los servicios en la entrega de los productos para contrarrestar los impactos negativos que una mala experiencia puede ocasionar, por consiguiente, el área de talento humano en la organización asume un rol fundamental para realizar mejoras en función de la entrega de los productos con el personal adecuado y capacitado.

De acuerdo con (Chiavenato, 2008), “afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En este sentido se puede resaltar que el cumplimiento exhaustivo de cada etapa del proceso de selección de personal es la clave para el funcionamiento adecuado de cada área, fortaleciendo la imagen comercial de la empresa.

Como lo manifiesta Martha Alles, M. A. 2005, las características de personalidad y comportamientos, generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, haciendo énfasis en las características de personalidad que se hacen evidentes a través de comportamientos observables, y que sustentan un desempeño relevante y superior, las competencias son integradoras, debido a unificar y orquestar conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias. La gestión por competencias es exclusiva para el éxito de todo reclutador, esta labor además de cubrir el puesto de trabajo, busca encontrar la persona idónea para el desempeño de la función asignada y de esta forma evitar retrasos en el proceso de entrega de los productos.

Por otra parte, para Rubio (2003), las devoluciones son un proceso inverso, pues se deben recuperar los productos que por diferentes motivos no satisfacen las necesidades del consumidor y que deben ser introducidos nuevamente a la cadena de suministro o ser desechados dependiendo el caso que se presente, lo anterior se conoce como logística de las devoluciones; en cualquier organización el manejo inadecuado de las devoluciones, acarrea sobre costos que afectan la rentabilidad de la empresa, así mismo, el cliente queda insatisfecho y probablemente recurre a terceros para la compra de los productos. Es importante realizar un estudio de los tiempos en las entregas de los productos, para verificar que esta actividad se realice de la forma adecuada y de esta forma minimizar las demoras a la hora de la entrega, por consiguiente esto puede ocasionar el deterioro de la calidad del servicio al cliente.

En conclusión, todas las afirmaciones anteriormente mencionadas, hacen referencia a la función que desempeña el área de gestión de talento humano, mediante el proceso de selección de personal, teniendo en cuenta las capacidades y destrezas de los empleados para dar cumplimiento a las tareas de cada puesto de trabajo que conforman la empresa, por lo tanto es

fundamental la calidad, atención y servicio que se le brinda a los clientes para crear experiencias de satisfacción que perduren en el tiempo alcanzando los logros de la organización.

## **Marco Teórico**

En el estudio de la identificación de los impactos negativos en el departamento de gestión de talento humano, busca comprender desde sus conceptos el impacto que deterioran la calidad del servicio de entregas en la empresa Bavaria, planta Itagüí, no obstante, para comprender este estudio, inicialmente, será importante definir algunos conceptos e ideas claves en el tema de investigación, que permitan ampliar conocimientos, aclarar dudas y tomar decisiones de forma ágil, precisa, oportuna y útil para llegar al cumplimiento efectivo del objetivo mencionado. Se planteará una serie de fundamentos teóricos que respaldaran su desarrollo y enmarcan su importancia y su alcance.

### **Gestión del Talento Humano**

#### ***Definición del Talento Humano***

En la actualidad el talento humano se ha considerado un término muy relevante para la gestión del área de recursos humanos, reconociendo el valor de los activos intangibles en la organización y los diferentes procesos que desarrolla esta área para cumplir a cabalidad con el número de empleados e incorporar el personal adecuado a la fuerza laboral y además crear una cultura organizacional que permita la retención de los colaboradores; de acuerdo con, Eslava, Edgar, define la gestión del talento humano como “el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”. es decir que atreves del talento humano se puede desarrollar el sentido de pertenecía y compromiso hacia la organización por parte de los colaboradores, creando una estructura organizacional, que conduce a alcanzar un valor agregado que se ve reflejado en la

productividad y efectividad en desarrollo de las estrategias organizativas para lograr la satisfacción de cada persona en los espacios laborales, Según Bohlander (2003), “considera que el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización” por lo tanto podemos mencionar la importancia de la administración del talento humano que cumple un papel fundamental para desarrollar adecuadamente cada proceso que corresponden a esta área y sus directivos, desde cómo obtener el personas idóneo para cada puesto de trabajo y desempeñar adecuadamente sus tereas, por ende el departamento de recursos humano necesita un personal altamente capacitado con habilidades de comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo para la toma de decisiones y lograr los objetivos empresariales.

### ***Dirección del Talento Humano***

La dirección del talento humano se considera una herramienta vital para cualquier empresa, pues en esta área se retienen los mejores colaboradores y aumentar la productividad.

La gestión del talento humano se basa en la captación e incorporación de nuevos colaboradores y retención de los antiguos, teniendo en cuenta la importancia de contar con excelentes colaboradores que sean personas comprometidas y tengan sentido de pertenencia por la empresa, la gestión del talento humano es un proceso al que cada día le apuestan más las diferentes organizaciones ya que aumenta la rentabilidad de cualquier empresa.

Entre los objetivos principales de la gestión del talento humano, gestión del capital humano o gestión de recursos humanos, como también se le conoce, están:

- Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
- Identificar potenciales talentos dentro de la compañía.
- Ubicar al individuo en una posición donde sus habilidades sean desarrolladas de manera óptima.

- Detectar y satisfacer las necesidades y motivaciones que tienen los colaboradores.
- Obtener un equilibrio entre los objetivos de cada individuo y los de la empresa.

Según Druker y Zamagni en su Teoría Administración Humanista (s/f), proponen que se debe tener en cuenta el conocimiento y talento de los colaboradores, “no solo se los considera obreros que realizan una función, sino que pueden convertirse en un factor crítico de éxito”. Así mismo afirman que, “no solo se debe fijar la mirada en la rentabilidad financiera que se da en beneficio de los empresarios, sino que se valore al ser humano como tal”.

Otra teoría que es de gran importancia y es basada en la definición del talento, Según Jiménez (2008) el talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo y unida al compromiso logran la consecución de éstos. Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran.

Así Calderón (2006) en la investigación “La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas” hace referencia a la historia de la evolución en la gestión de las organizaciones pasando por etapas hasta llegar a ser relevante la gestión del talento humano en las organizaciones como factor importante que agrega valor e incrementa la productividad en las empresas, basado en las características personales de los empleados. Su aporte principal es que menciona la importancia y necesidad de voltear la mirada al recurso humano y gestionarlo

### ***Planificación del Talento Humano***

La planificación estratégica en recursos humanos se ha catalogado como una herramienta principal para desarrollar procesos que fortalezcan el brazo organizacional de cualquier

compañía. De esta manera permite visualizar el presente y el futuro e identificar los recursos necesarios para poder trabajar en la empresa.

Rodríguez (2002) “plantea que es definir el número y el tipo de personas correctas en el momento adecuado, que permiten el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, la planeación estratégica del talento humano busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales, e incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, llamado inventario de habilidades; un análisis de vacantes actuales y esperadas; un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas; planes para reducciones o cambios de personal, dotación, capacitación y el desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo. De acuerdo al concepto de Rodríguez (2002) permite a toda organización ser proactiva en vez de reactiva, por eso es importante que toda empresa avance al mismo ritmo del área comercial de su injerencia, he aquí la importancia de contar con personas capacitadas y entrenadas para poder afrontar cualquier reto que la organización le asigne, para la mayoría de autores la planificación estratégica en recursos humanos consiste en tener las personas apropiadas y en los puestos correctos Esta herramienta es un proceso que permite desarrollar la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta, de esta manera analizar y tener planes de acción para afrontar los desafíos y oportunidades que se puedan presentar, tanto en las relaciones internas como en las condiciones externas de la organización.

Llanos (2005) “afirma que la planeación de recursos humanos es establecer un procedimiento en el aquí en el ahora, que defina tiempos, actividades y principios para su ejecución, que conforme la base para la toma de decisiones respecto de los requerimientos de elementos humanos, facilite la proyección de escenarios futuros e identifique factores

contingenciales; con el propósito de suministrar a la organización, oportunamente, individuos calificados para efectuar el trabajo operativo e intelectual”; una vez analizado el concepto de Llanos (2005), se puede decir que la planeación estratégica de recursos humanos debe ir encaminada al cumplimiento de la misión organizacional, teniendo en cuenta que el propósito misional de toda organización es establecer un enfoque y una dirección, además de visualizarse como una institución que constituye las exigencias que enfrenta. La misión de la planeación del área de recursos humanos es la de conseguir la cantidad y calidad de personas que requiere toda organización, además de tener la capacidad de visualizar los problemas inherentes y potenciales del personal, por consiguiente, planear significa estudiar los objetivos y las acciones argumentando los actos con algún plan o lógica; toda planificación de recursos humanos debe establecer objetivos organizacionales que definan los procedimientos adecuados para poder alcanzar las metas como área fundamental de cualquier compañía. Además, la planificación de recursos humanos es aquel proceso que busca utilizar de manera óptima el personal con que cuenta una empresa y brindar los recursos necesarios para que toda organización llegue a cumplir sus objetivos finales.

## **Proceso de Selección**

### ***Reclutamiento***

Para toda organización es fundamental contar con el personal idóneo con el fin de lograr cumplir con sus objetivos por lo que es indispensable la elección del personal a través de un buen reclutamiento, pero antes de iniciar debemos preguntarnos, que características buscamos en el personal seleccionado para el departamento de entregas, ya que no es solo escoger al azar y cubrir vacantes.

El reclutamiento es el paso siguiente de la vinculación del personal, de acuerdo a Chiavenato (2009) menciona que el reclutamiento es el de “divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea”, por lo que la selección es una actividad de oposición, elección de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por tanto de restringir, por lo que cree que la tarea de más complejidad ya que se basa en escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo de manera que pueda cubrir las necesidades de la empresa, permitiendo enlazar el mercado laboral con el mercado de recurso humanos.

Como lo menciona Dessler (2009) “Las organizaciones se conforman de puestos que deben ser ocupados por personas”. Con estas palabras hace referencia al momento en que estamos reclutando debemos conocer, analizar y describir el puesto de trabajo, las obligaciones que este conlleva junto con las habilidades, competencias y demás características que debe contar el personal el cargo.

Existen 2 tipos de reclutamiento interno y externo por lo que el alistamiento del personal interno se basa en abrir ofertas ya que por los diferentes canales pasan la información a sus posibles candidatos que se encuentran dentro de la organización desempeñando actividades en algún otro puesto, por lo que una de las ventajas es que el trabajador ya conoce la empresa, ya se encuentra adaptado y es como una motivación para ellos de poder ocupar un puesto o un cargo más alto claro esta que esta convocatoria internos puede generar inconvenientes con los compañeros y rivalidades al querer el mismo puesto, se contaría con limitaciones de candidatos.

Reclutamiento externo según (Chiavenato, 2009) cuando los candidatos no se encuentran en la organización sino en el mercado de recursos humanos. Se tiene la oportunidad de conocer

muchísimos más candidatos idóneos para la vacante en el mercado o fuera de la empresa por esto están tan importante contar con el análisis del puesto y dar a conocer con antelación los requisitos del cargo, las atribuciones del profesional y el perfil del departamento.

### ***Fases de Reclutamiento***

#### **Fase 1: Preparación del Reclutamiento.**

- a) Elaboración del informe de previsión: determina la cantidad y calidad de las personas que la organización tendrá, reclutar, seleccionar, entrenar y promover a corto y largo plazo.
- b) Propuesta de requisitos del puesto: salarios, tipo de contratación, formación mínima y una descripción breve del perfil que necesita la empresa.
- c) Descripción analítica del puesto: la responsabilidad, funciones, informe sobre el puesto

#### **Fase 2: Acción de Reclutamiento**

- d) Establecer plazos de recepción de currículums.
- e) Concertar entrevistas.
- f) Elegir el perfil adecuado.

#### **Fase 3: Acogida**

- El proceso de reclutamiento no termina hasta que se haya producido la correcta adaptación del trabajador a su puesto.

### **Vinculación**

Conocemos por vinculación laboral a aquella actividad en donde un individuo entra al mercado laboral gracias a sus capacidades y a un proceso de selección previo, en donde recibirá todas las prestaciones de ley por el desempeño de su labor, según Cuesta (2010), “la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de

Recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica” con lo anterior podemos concluir que gracias a un proceso de selección eficaz y acorde a las necesidades del puesto se pueden evaluar las diferentes capacidades de los candidatos, su personalidad, motivaciones y aptitudes que lo puedan hacer acreedor al cargo buscado, este proceso de selección se convierte en un factor estratégico para cualquier empresa dentro de su campo de gestión de talento humano, por su parte la ley de nuestro país supone que toda vinculación de carácter laboral de una persona natural se realiza a través de un contrato laboral, que se sujeta al mínimo de derechos y garantías contenidos en la normas.

La vinculación laboral exige una normatividad y unos principios, en los cuales se enmarcan leyes y regulaciones las cuales deben de aplicarse en conformidad con lo dispuesto por el reglamento laboral entre esas de destacan.

- Toda relación laboral debe de estar sustentada y regida por un contrato laboral.
- Igualdad de derecho para todos los trabajadores vinculados de acuerdo a su puesto o cargo dentro de la estructura.
- Una vez firmada la vinculación laboral o acuerdo empleador empleado no se puede incurrir por parte del empleador en acciones que desmejoren las condiciones laborales pactadas.
- Toda relación laboral obliga al empleador a contribuir mensualmente con los aportes al sistema de seguridad social para el trabajador
- trabajo igual, salario igual, que prescribe que en una misma organización particular, una idéntica labor desempeñada por dos personas distintas, debe tener la misma remuneración

## **Contratación**

El proceso de contratación del personal se base y está regido por el código sustantivo de trabajo, en el cual podemos encontrar y verificar la información sobre todo lo que conlleva este proceso, ya que las organizaciones colombianas cumplen a cabalidad las condiciones dictadas por este código, el cual tiene diferentes clasificaciones, dependiendo del tipo de contrato: según su forma, en verbal o escrito; según su duración, definido o indefinido, por lo tanto, es fundamental que el uso de este se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo para el proceso de selección del personal, con relación al proceso de contratación permite la formalización de la incorporación del personal, siendo un candidato nuevo en la organización, en este proceso se realiza la contratación del personal calificado y elegido para cubrir el puesto de la vacante ofertado. Para García (2008) “la contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de esta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne algunos de los elementos anteriores, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuro la relación laboral”. la ejecución de este proceso se trata de oficializar la contratación del candidato escogido, por medio de los requerimientos de todos los documentos que respalden su hoja de vida, a atreves de trabajo del área de recursos humanos, quienes son los encargados de realizar efectivamente este proceso, ya que la contratación se deriva de un plan sólido, detallando para la búsqueda del personal idóneo en cada puesto de trabajo, determinado si el perfil del personal seleccionado cumple a cabalidad con los requerimientos de la organización, para finalizar este proceso, formalizando toda la documentación legal, donde el candidato toma la decisión de ser parte de la organización

firmando el contrato, de este modo por medio del código sustantivo de trabajo se llega a un acuerdo que permite finalizar el proceso de contratación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se efectuó una observación detallada a la organización Bavaria, en la cual se evidenció que el proceso de selección de personal debe ejecutarse basado en la búsqueda de candidatos que cuenten con características específicas, además que sean competentes y eficientes, ya que contribuyen con el cumplimiento de la misión y objetivos empresariales, a pesar de ello es indudable que se debe fortalecer la calidad del servicio de entregas en la empresa Bavaria, empleando un plan de mejora continuo para la selección del personal en el departamento de gestión de talento humano.

## Marco Legal

El sistema del marco legal contiene la recopilación de las leyes, normas y resoluciones que regulan las actividades de las organizaciones, resaltando el proceso de selección de personal, en el marco de las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, determinando convenios colectivos reflejados en la gestión del talento humano con el reglamento de la empresa Bavaria.

### ***Tabla 1***

#### *Código sustantivo de trabajo*

Artículo	Definición
Artículo 10. Igual da los trabajadores	<p>Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.</p>
Artículo 11. Derecho al trabajo	<p>Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.</p>
Artículo 22. Definición	<p>1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio</p>

---

personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato; y

---

#### Artículo 23. Elementos esenciales

---

c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

El reglamento hace parte del contrato

individual de trabajo de cada uno

de los trabajadores del respectivo

establecimiento, salvo estipulación en

contrario, que, sin embargo, sólo

puede ser favorable al trabajador

El reglamento debe contener disposiciones

normativas de los siguientes

puntos:

1. Indicación del empleador y del

establecimiento o lugares de trabajo

comprendidos por el reglamento.

2. Condiciones de admisión, aprendizaje y

período de prueba.

3. Trabajadores accidentales o transitorios.

---

Artículo 107. Efecto jurídico

Artículo 108. Contenido

---

4. Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.

5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.

6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.

7. Salario mínimo legal o convencional.

8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.

9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.

---

- 
10. Prescripciones de orden y seguridad.
  11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
  12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
  13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.
  14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
  15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
  16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
-

---

17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.

19. Publicación y vigencia del reglamento

---

*Nota.* Artículos mencionados en el código sustantivo de trabajo que rigen en las organizaciones colombianas.

***Tabla 2.***

*Decreto 3071 de 1997*

Artículo	Descripción
Artículo 2. Autorización para el transporte de mercancías gravadas.	Ningún productor, importador, y/o distribuidor o transportador podrá movilizar mercancías gravadas con impuestos al consumo, o que sean objeto del monopolio rentístico de licores, entre departamentos o entre estos y el Distrito Capital, sin la

---

---

autorización que para el efecto emita la autoridad competente.

De igual manera ninguno de dichos productos podrá ser retirado de fábrica o planta, del puerto, aeropuerto o de la Aduana Nacional mientras no cuente con la respectiva tornaguía expedida por la autoridad competente.

Los departamentos y el Distrito Capital podrán establecer en forma obligatoria el diligenciamiento de tornaguías para autorizar la movilización de los productos mencionados dentro de sus jurisdicciones.

Llámesse tornaguía al certificado único nacional expedido por las autoridades departamentales y del Distrito Capital a través del cual se autoriza y controla la entrada, salida y movilización de productos gravados con impuestos al consumo, o que sean objeto del monopolio rentístico de licores, entre entidades territoriales que sean sujetos activos de tales impuestos, o dentro de las mismas, cuando sea del caso.

---

### Artículo 3. Tornaguía.

---

Artículo 4. Funcionario competente para expedir o legalizar las Tornaguías.

El funcionario competente para expedir o legalizar las tornaguías en los departamentos y el Distrito Capital será el Jefe de la Unidad de Rentas, dirección, división o sección de impuestos de la respectiva Entidad Territorial, o los funcionarios del nivel profesional o técnico de la misma dependencia a quienes se les asigne dicha función.

---

*Nota.* Artículos mencionados del decreto 3091 de 1997, por medio del cual se reglamenta el Sistema Único Nacional de control de transporte de productos gravados con impuesto al consumo y se dictan otras disposiciones

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, se basará drásticamente en un estudio de campo de carácter descriptivo, aplicando la investigación mixta, es decir, tanto cuantitativa y cualitativa, y como técnicas de recolección de datos se emplea las encuestas para analizar en contextos estructurales el estudio detallado de las causas que con el pasar del tiempo han venido deteriorando el servicio de entregas de los productos que produce y distribuye la empresa Bavaria sede en Itagüí, abarcando la percepción negativa que en la actualidad presentan sus clientes detallistas, generando disminución en la rentabilidad y afectación del lazo comercial y relación de la compañía, debido a la mala atención, los retrasos en la entrega o en horarios no establecidos, por lo tanto, se busca precisar las falencias, que están ocurriendo en el área de gestión de talento humano al momento de vincular a los colaboradores que desempeñan la función de entregas y proyectar un plan de mejora continua, que contenga la secuencia establecida en la normatividad vigente, con el fin de mitigar las falencias identificadas en el proceso de selección de personal.

### **Método de Investigación Mixto**

En esta investigación el enfoque metodológico que se desarrolla es de carácter cualitativo y cuantitativo, en el cual se estudia el contexto y la identificación estructural de la organización tanto administrativa como funcional de la empresa Bavaria en la planta Itagüí en su ambiente original y como sucede en la realidad, se examinan e interpretan los hallazgos encontrados del personal.

## **Información Primaria (técnicas, instrumentos, población, muestra)**

### *Técnicas de Recolección de Datos*

Una investigación se realiza con la intención de obtener unos resultados o conclusiones frente a una situación problema estableciendo la relevancia para descubrir los hechos y fenómenos que a este le concierne. Por consiguiente, se considera importante establecer la estrategia y las técnicas de recolección de datos para utilizar en la investigación y dar cumplimiento al objetivo propuesto, el tipo de investigación descriptiva utiliza distintas técnicas e instrumentos para la recolección de los datos como lo son: entrevistas, encuestas, documentación y observación, de esta manera se direccionará la investigación para abordar el problema de investigación que se centra en la planta de producción y distribución de Itagüí, donde se han presentado algunas falencias en los últimos años por el deterioro de la calidad del servicio de entregas, ocasionando impactos negativos en los clientes detallistas, por lo tanto es necesario evaluar e identificar cada fase del proceso de selección, vinculación y contratación de personal realizado por el departamento de gestión de talento humano.

Para este tipo de investigación descriptiva de carácter mixto, que combina las perspectivas cuantitativas y cualitativas para realizar un análisis más minucioso, obtener una perspectiva e interpretación más exacta y ampliar el panorama de la investigación; en el estudio de la investigación de la empresa Bavaria planta Itagüí se implementaron las técnicas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista, para recopilar información relevante en base a la población investigada, las cuales permitieron evaluar los resultados relacionados con la función que desempeña el personal del servicio de entregas, desde la percepción del cliente detallista, analizando el criterio del personal que labora en el área de talento humano.

### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

Para que el presente trabajo se lleve a cabo idóneamente, dando cumplimiento a los objetivos planteados y respondiendo a la pregunta que desencadeno en el estudio de investigación; se ha establecido la aplicación de un instrumento o método para la obtención y validación de la información de los datos recopilados que nos permiten identificar el impacto que se presentan en el área de entregas basado en los procesos que se llevan a cabo en la selección del personal desde la gestión del talento humano de la planta Itagüí para la prestación del servicio de entregas

La encuesta se considera un instrumento de recolección de datos que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas en este caso a los clientes detallistas y a algunos de los empleados del área de entregas, con el ánimo de generalizar las características a estudiar y evaluar, ya que esta se enfocó en realizar un informe detallado sobre el fenómeno de estudio, por consiguiente, es necesario diseñar una serie de preguntas que nos permiten tener información significativa para conocer desde la perspectiva de los clientes (entrevistados), como han evidenciado el deterioro del servicio de entregas ; adicional se realizó una entrevista a la auxiliar actual del área de gestión de talento humano, para precisar las falencias que están ocurriendo al momento de reclutamiento, contratación y vinculación de los colaboradores que desempeñan la función de entregas en la empresa Bávara planta Itagüí.

### ***Población***

Como factor externo se cuenta con 150 clientes detallistas de Bavaria que son atendidos desde la planta de producción Itagüí, con epicentro en los principales sectores de esta localidad (San Gabriel, San Antonio, Ditaires y Triana) en donde se abordaran clientes detallistas de destape tales como licoreras, bares y discotecas de tipologías según el A,B,C de la industria (C3)

los cuales tienen el mayor peso en volumen y distribución numérica. Esta investigación tiene como foco poblacional un porcentaje significativo de la base total de clientes de Bavaria en especial los más representativos de cada sector, y a la vez se tomará como población interna a los miembros activos del equipo de reparto que salen desde la planta de producción y distribución Itagüí con la función de visitar y entregar la mercancía a los clientes de esta localidad, al mismo tiempo se entrevistó a un integrante del área de gestión de talento humano, en su modalidad de preselección, en estas poblaciones se evaluó y calificó la percepción que tiene el cliente detallista sin importar su tipología en cuanto al nivel de servicio con foco en el área de reparto y entrega final, y por parte del personal interno se estudió el nivel de satisfacción, clima laboral, incentivos, seguridad y por supuesto la percepción del seguimiento y proceso desarrollado por el área de talento humano para la selección de su cargo. En este caso el cliente detallista asume el rol primario en esta investigación, ya que se necesita saber a ciencia cierta su nivel de satisfacción, que tan importante son los productos Bavaria en sus establecimientos y si esta empresa si logra satisfacer las necesidades, complacer sus deseos y resolver los inconvenientes de oferta y demanda de productos. Para Bavaria los clientes son la razón de ser, por ende, los consideran como un motor de éxito y crecimiento comercial, gracias al liderazgo y rotación de sus marcas de cervezas y maltas, por eso el cliente detallista fue denominado en este trabajo como la población de estudio que nos brindara la información adecuada de las ventajas, desventajas y dificultades que en la actualidad presenta la compañía.

### ***Muestra***

La muestra de la población externa se obtuvo con la realización de (32 encuestas) aplicadas a clientes detallistas (8 encuestas por barrio) como sondeo y apreciación del número total de clientes que son atendidos desde la planta de producción Itagüí los cuales se

seleccionaran al azar y de manera aleatoria respetando la tipología de estudio, para que de manera voluntaria den respuesta a la encuesta diseñada y así poder conocer el punto de vista que se tiene con el servicio de entregas, a su vez 10 empleados directos del área de entregas, bajo el mismo modelo de encuesta que nos dieron a conocer el grado de satisfacción que tienen respecto al gremio de entregas referente a las dificultades y opiniones del talento humano que les dirige, es de anotar que todos los clientes y trabajadores de reparto se encuentran en la capacidad de responder de manera anónima y aportar información de interés que ayude a identificar la raíz del problema y plantear la solución del mismo.

## Resultados

### Instrumento de Recolección de Datos Encuesta para Clientes

Figure 1.

Diagrama circular

¿Considera que está recibiendo sus pedidos en el tiempo estipulado por la empresa?

32 respuestas



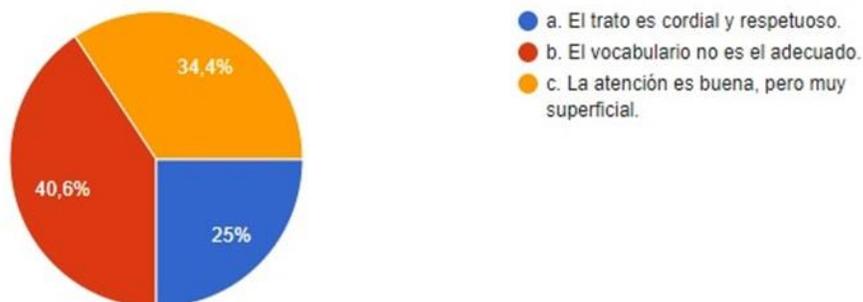
Fuente. Tabulación estadística, Autoría propia

De acuerdo con la información suministrada por los 32 clientes sobre el tiempo estipulado de la recepción de los pedidos, el 50% de la población menciona que el tiempo acordado por la empresa Bavaria es acorde, el 15% menciona que se han presentado retrasos hasta de 24 horas, donde se debe analizar por qué tan largo este lapso de tiempo y el 34,4% menciona que existe retraso hasta de 6 horas, para un total del 50% de los clientes inconformes con el tiempo de entrega del producto; por ende se hace importante el aumento capital humano que refuerce esta labor.

**Figure 2.***Diagrama circular*

**¿Cree usted que el personal de entregas tiene un trato respetuoso y acorde a sus necesidades?**

32 respuestas



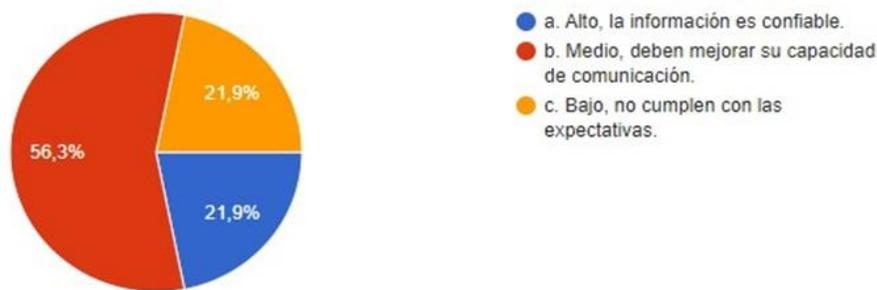
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 40,6% de las personas encuestadas identificaron que el vocabulario del personal no es el adecuado, por lo que se deberá implementar acciones de aprendizaje para enriquecer el trato y vocabulario, el 34,4% mencionaron que el trato es superficial, pero aun así en incómodo para ellos recibir sus pedidos de forma superficial y tan solo un 25% se encuentran satisfechos con el trato recibido, razón por lo que se deberá fortalecer el servicio y atención al cliente para el nivel de insatisfacción minimice desde percepción del cliente.

**Figure 3.***Diagrama circular*

**¿Cuál cree que es el nivel de satisfacción respecto a la comunicación y capacidad de respuesta del personal de entregas?**

32 respuestas

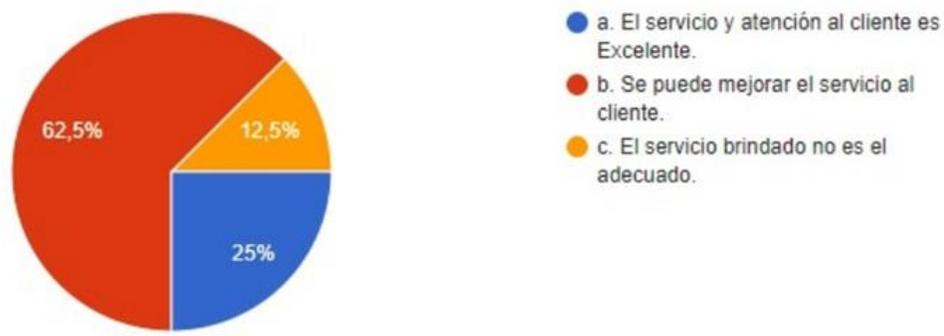


*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 56,3% de la población consideran que el nivel de satisfacción respecto a la comunicación y respuesta del personal de entrega es de un nivel medio, ya que existen falencias en la comunicación al momento de realizar su pedido, por lo que se debe fortalecer la importancia de la comunicación en el negocio, el 21,9% consideran que están satisfechos con la capacidad de respuesta del personal y el otro 21,9% se encuentra completamente insatisfecho, razón por la que no se obtiene una respuesta inmediata a las inconformidades ni solución alguna, motivo por el cual se debe dar a conocer al cliente la verdad del producto, servicio y tiempo estimado, con el ánimo de no dar una imagen errónea.

**Figure 4.***Diagrama circular***¿Cómo califica la calidad del servicio al cliente?**

32 respuestas

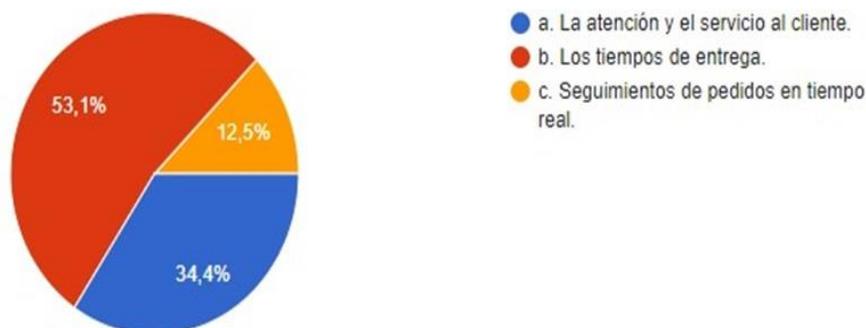


*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 62,5% del personal encuestado coincide, en que la calidad del servicio tiene ciertas falencias que se pueden mejorar al idear estrategias de servicio; tal como la reducción de tiempo de entrega, la comunicación y calidad del servicio. El 12,5% están inconformes con la calidad del servicio por lo que se debe trabajar identificando las necesidades y preferencias de los clientes, logrando fortalecer la calidad del servicio; y tan solo el 25% se encuentran satisfechos.

**Figure 5.***Diagrama circular***¿Qué mejorarías en cuanto al servicio de entregas?**

32 respuestas

*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

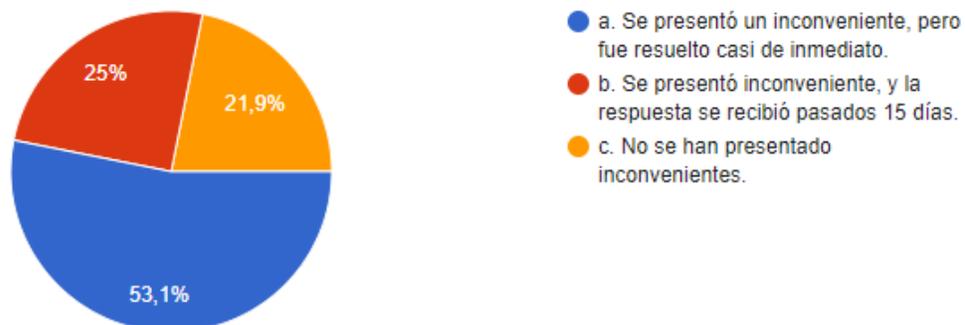
Más del 50% de los encuestados, consideran que se debe mejorar el servicio de entregas al momento de entregar sus productos, por lo que se deberá idear un plan de contingencia cuando se presenten daños en las vías, alzas en las demandas de los productos y otras áreas involucradas, que pueden retrasar la salida y entrega del pedido. El 34,4% consideran que se deben mejorar el servicio al cliente, por lo que la empresa deberá capacitar al equipo sobre la importancia que tiene la atención y servicio al cliente, ya que, es una de las formas más efectivas de dar a conocer la credibilidad, además de ser uno de los aspectos que más marcan en una empresa que quiere destacarse de la competencia y el 12,5% creen que se deben mejorar el seguimiento en tiempo real.

**Figure 6.**

*Diagrama circular*

**¿Ha tenido algún inconveniente en cuanto al proceso de entrega de sus pedidos?**

32 respuestas

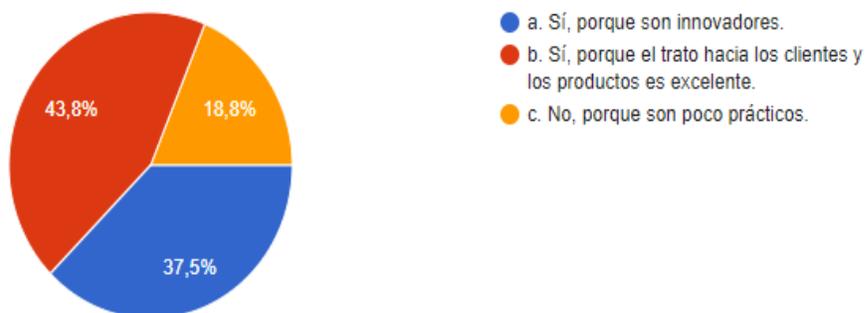


*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

De acuerdo a la pregunta anterior, se puede analizar que el 53,1% del personal encuestado (clientes detallistas), presentó inconvenientes, pero estos fueron resueltos casi de inmediato, el 25% presentó inconvenientes, pero su respuesta se recibió pasados los 15 días y el 21,9% no ha presentado inconvenientes en la empresa; con la obtención de estos datos podemos deducir que la empresa tiene un buen servicio al cliente que resuelve problemas en el menor tiempo posible.

**Figure 7.***Diagrama circular***¿Recomendaría los productos y servicios de la empresa Bavaria?**

32 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

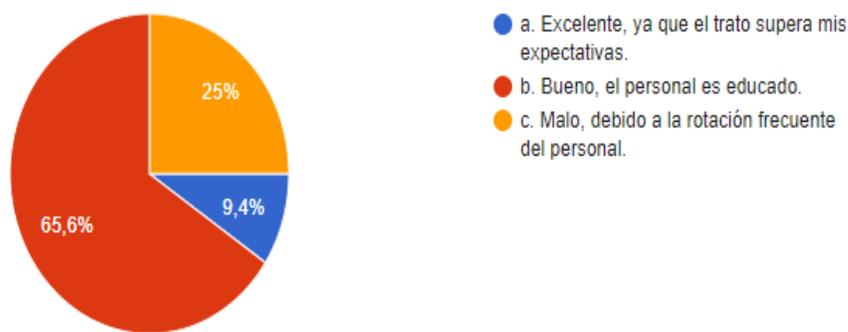
En esta pregunta, se puede analizar que el 43,8% del personal encuestado (clientes detallistas), recomendaría los productos y servicios de la empresa Bavaria, porque el trato hacia los clientes y los productos es excelente, el 37,5% lo recomendaría porque son innovadores y el 18,8% no los recomendaría porque son poco prácticos; con la obtención de estos datos podemos deducir que la empresa Bavaria cuenta con un buen equipo de trabajo que brinda a sus clientes calidad y claridad del servicio prestado, lo que hace posible que los clientes recomienden a la empresa y de esta forma aumentar sus ventas.

**Figure 8.**

*Diagrama circular*

**¿Qué concepto le atribuye al personal de entregas?**

32 respuestas



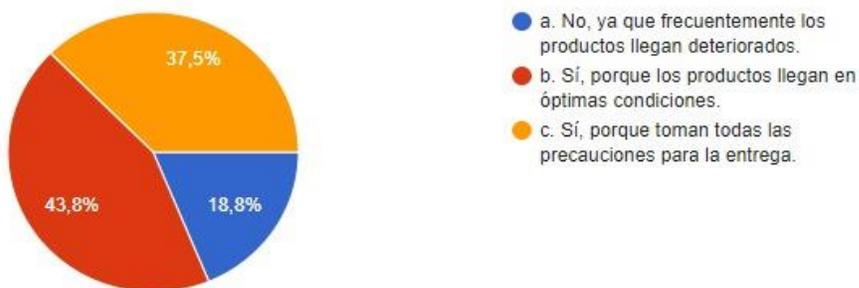
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

En esta pregunta, se puede analizar que el 65,6% del personal encuestado (clientes detallistas), atribuye el concepto al personal de entregas como bueno, ya que el personal es educado, el 25% opinan que es malo, debido a la rotación frecuente del personal y el 9,4% opinan que es excelente, ya que el trato supera las expectativas de ellos; con la obtención de estos datos podemos deducir que el personal de entregas de la empresa Bavaria cuenta con personal formado en el área de servicio al cliente, pero debe crear estrategias para que los clientes se traten con carisma y vocación de servicio y de esta forma tener a los clientes satisfechos y fidelizados.

**Figure 9.***Diagrama circular*

**¿Considera que el área de entregas cumple con los estándares de calidad para las entregas?**

32 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

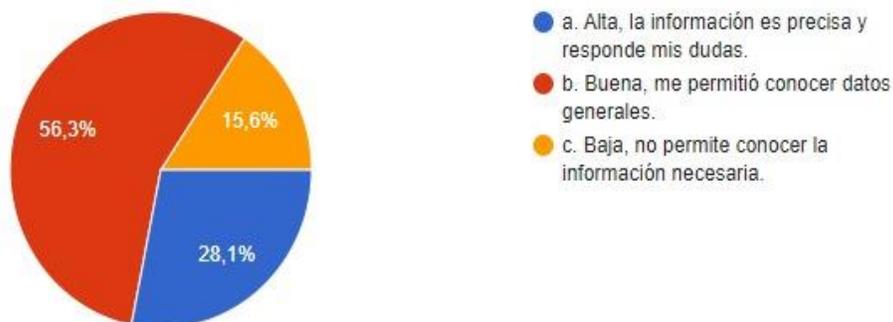
De esta pregunta, podemos obtener información de los estándares de calidad para las entregas que maneja esta área, el 43,8% de los clientes respondieron que sí, porque los productos llegan en óptimas condiciones, el 37,5% respondieron que no, ya que frecuentemente los productos llegan deteriorados y el 18,8% respondieron que sí, porque toman todas las precauciones para la entrega; con esta información se analiza que la mayoría de los clientes opinan que la empresa maneja estándares de calidad para las entregas, pero se deben implementar e incrementar los controles para cumplir a cabalidad con los pedidos y que los productos lleguen en buenas condiciones para que de esta forma se pueda tener a los clientes satisfechos.

**Figure 10.**

*Diagrama circular*

**¿Cuál es la calidad de la información que le suministra el personal de entregas de la empresa Bavaria sobre los productos que venden?**

32 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

En esta pregunta, se puede observar la calidad de información que le suministran los empleados de la empresa Bavaria a los clientes, el 56,3% respondieron que es buena porque les permitió conocer datos generales, el 28,1% respondieron que es alta porque la información era precisa y respondía sus dudas y el 15,6% respondieron que es baja porque no permite conocer la información necesaria; se puede observar que se deben incrementar las capacitaciones sobre los productos de la empresa para que se le brinde la información correcta y precisa a los clientes y estos tengan clara toda la información.

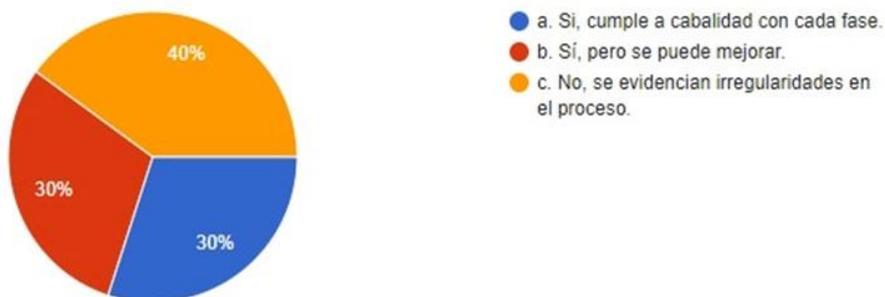
## Instrumento de Recolección de Datos Encuesta para Empleados

**Figure 11.**

*Diagrama circular*

**¿Considera que el proceso de selección de personal que realiza la empresa cumple con los parámetros establecidos por la normatividad vigente?**

10 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

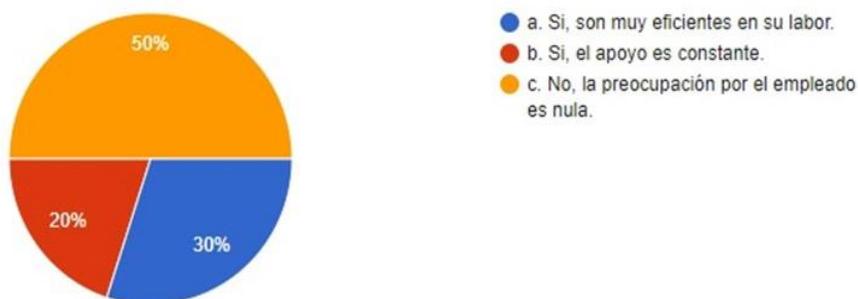
Análisis: En base a los resultados obtenidos, mediante la percepción de los empleados del área de entregas, quienes respondieron el interrogante sobre como consideran el proceso de selección de personal que realiza la empresa, teniendo en cuenta si cumplen con los parámetros establecidos por la normatividad vigente, se puede observar en el grafico que un 40% considera que evidencian irregularidades en dicho proceso, pero por el contrario un 30% de los encuestados considera que la empresa Bavaria si cumple a cabalidad con el proceso de selección de personal, por ende, también es importante mencionar la opinión del otro 30% quienes piensan que este proceso se puede mejorar, en contraste con la información que se obtuvo, la empresa Bavaria necesita dar un cumplimiento efectivo a los parámetros que se rigen en la normatividad vigente para el proceso de selección de personal, ya que es fundamental realizar mejoras que les permitan asumir un rol profesional en este proceso y los empleados tengan cambios en su apreciación en el desarrollo de poner en marcha dicho proceso.

**Figure 12.**

*Diagrama circular*

**¿Cree usted que el personal de talento humano cumple a cabalidad con todas sus funciones?**

10 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

De acuerdo con los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos, en el cuestionario realizado a los empleados del área de entregas, se logró conocer la apreciación que tenían sobre el personal de talento humano, considerando si cumplen a cabalidad con todas sus funciones, o si por el contrario la preocupación por el desarrollo de sus funciones y el empleado es nula, de esta manera se puede observar en el gráfico que un 50% de los empleados cree que el personal de talento humano no está cumpliendo a cabalidad con sus funciones, ya que solo un 20% piensa que el apoyo es constante, pero sin dejar de un lado, el otro 30% quienes consideran que son eficientes en su labor, por lo tanto el personal de talento humano necesitan apoyar a las colaboradores, como parte de sus funciones a desarrollar para cambiar la posición de estos empleados que no se sienten satisfechos con su labor y así conocer sus argumentos para mejorar sus falencias en el desarrollo del cumplimiento de sus funciones.

**Figure 13.***Diagrama circular*

**¿Las pruebas psicotécnicas que le realizaron durante el proceso de selección están relacionadas con el objetivo principal de la empresa?**

10 respuestas

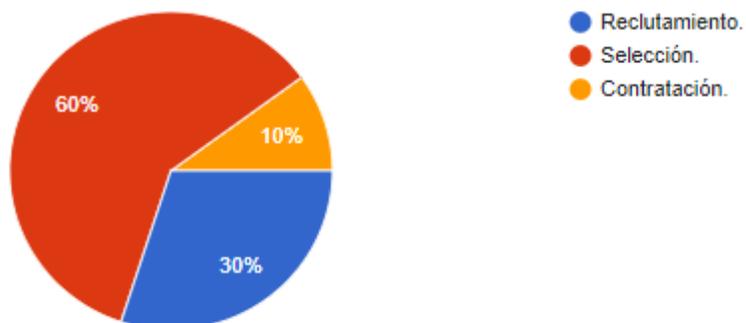


*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, realizada a los empleados del área de entregas, es sumamente importante conocer cuál ha sido su debido proceso para ser parte de la empresa, por lo tanto, en este interrogante se quiso conocer que opinión tenían los colaboradores sobre las pruebas psicotécnicas implementadas durante el proceso de selección de personal y si estas están relacionadas con el objetivo principal de la empresa; en la gráfica podemos observar que existe igualdad de porcentajes de respuestas, ya que el 40% de los encuestados considera que las pruebas son las adecuadas y completas para quienes aspiren ingresar a la compañía, frente a otro 40% de los encuestados donde por el contrario consideran que las pruebas no tiene relación con el objetivo principal de Bavaria, y un 20% opina que las pruebas contienen temas psicológicos, operativos y sociales, no obstante durante el proceso de selección de personal estas pruebas ayudan a conocer las destrezas y habilidades que tiene los futuros empleados de la compañía, por ende se considera que son necesarias en dicho proceso.

**Figure 14.***Diagrama circular***¿Cuál fase considera que se debe fortalecer el proceso de selección de personal?**

10 respuestas

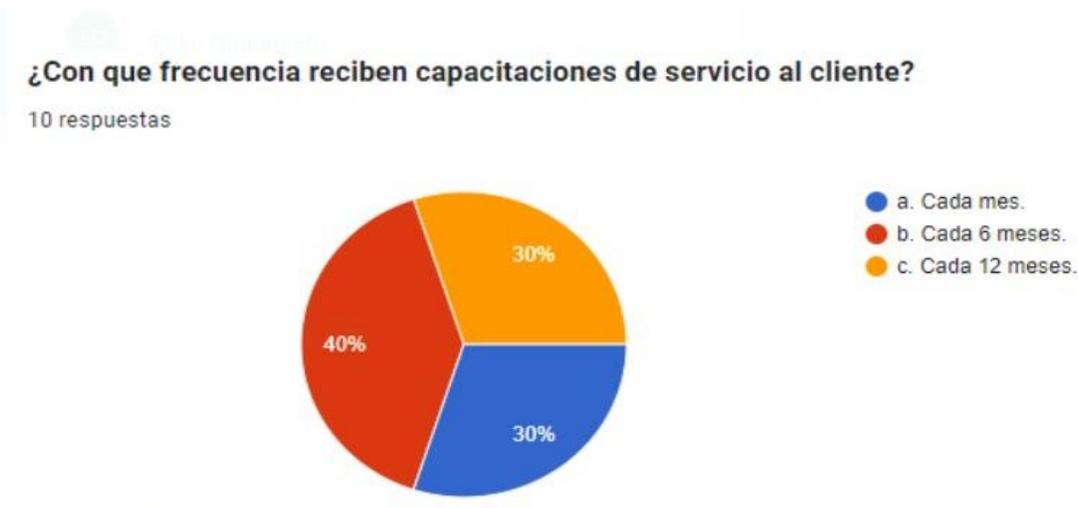


*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos aplicado a los empleados del área de entregas es relevante conocer la apreciación que tienen sobre el proceso de selección de personal, considerando que dicho proceso se contempla por diferentes fases, por lo tanto, es importante conocer cuál de estas fases se deben fortalecer en el proceso; en el grafico se puede observar que el 60% de los encuestados consideran que se debe reforzar la fase de selección, sin embargo el 30% considera que es la fase de reclutamiento y tan solo el 10% piensa que es la fase de contratación, basado en los resultados se puede mencionar que el proceso de selección de personal necesita ser reestructurado para mejorar en dichas falencias en manos del personal encargado del talento humano.

**Figure 15.**

*Diagrama circular*



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

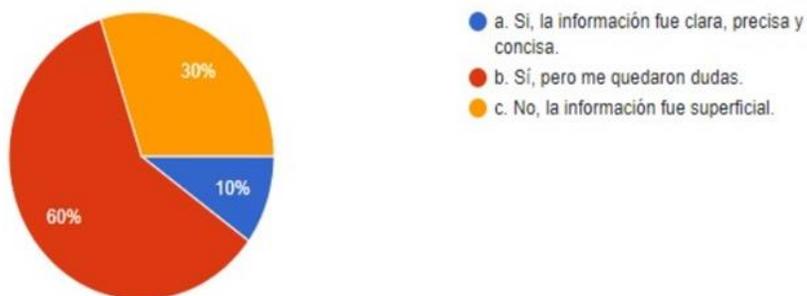
El 40% de los empleados mencionan que reciben sus capacitaciones cada 6 meses, el 30% de los empleados dice que reciben las capacitaciones cada mes y el otro 30% dice que recibe capacitación cada 12 meses. Es importante hacerle seguimiento a estas capacitaciones pues se deben hacer con más frecuencia para brindarle un mejor servicio al cliente.

**Figure 16.**

*Diagrama circular*

**¿En la inducción, le proporcionaron toda la información concerniente para desarrollar sus funciones?**

10 respuestas



*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

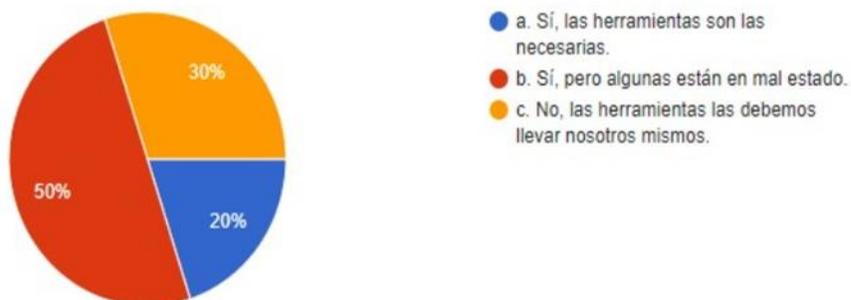
De acuerdo con las 10 respuestas obtenidas, el 10% de los empleados manifiestan que la información es clara, el 60% de los empleados dicen que en la inducción que les dan les proporcionan toda la información concerniente para desarrollar su trabajo, pero aun así les quedan dudas, y el 30% de los empleados dicen que la información es superficial. Teniendo en cuenta estas respuestas, podemos concluir que más del 50% de los empleados tienen dudas para la elaboración de sus funciones dentro de la empresa, lo que nos hace pensar que no están realizando bien las tareas que les corresponde.

**Figure 17.**

*Diagrama circular*

¿La empresa le suministra las herramientas necesarias para cumplir sus tareas?

10 respuestas

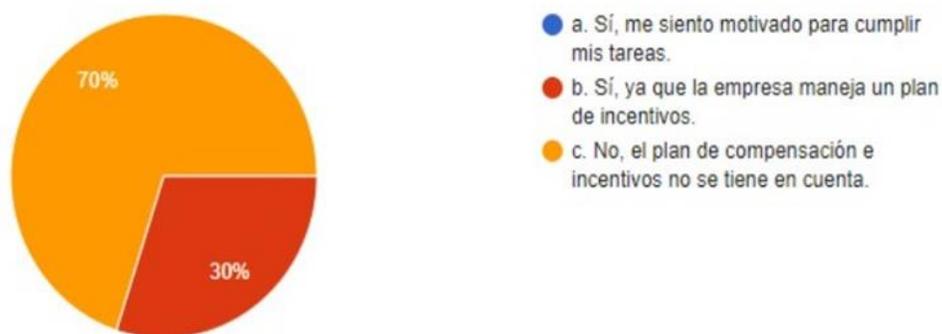


*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

El 20% de los empleados dicen que las herramientas son las necesarias, el 50% de los empleados encuestados dicen que la empresa les suministra las herramientas necesarias, pero, que algunas están en mal estado, y el 30% de los empleados dicen que las herramientas las deben llevar ellos mismos. Teniendo en cuenta que el 80% de los empleados encuestados dan repuestas negativas se hace necesario evaluar el suministro adecuado de las herramientas que se le están entregando a los empleados para realizar sus funciones.

**Figure 18.***Diagrama Circular***¿Sientes que tu trabajo es reconocido en la empresa?**

10 respuestas

*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

De las respuestas obtenidas el 0% de los empleados se sienten motivados para cumplir con sus tareas, el 30% de los empleados manifiestan que si sienten que el trabajo que realizan en la empresa es reconocido porque la empresa maneja un plan de incentivos y el 70% de los empleados manifiesta que no, porque el plan de incentivos y compensación no se tienen en cuenta. Se puede concluir que los empleados están desmotivados para cumplir con sus tareas ya que no se tiene en cuenta el plan de incentivos y compensación, que es realmente grave para la eficiencia y eficacia de los empleados.

### **Instrumento de Recolección de Datos Entrevista.**

El día viernes 10 de noviembre 2013, a las 07 pm vía zoom, se logra obtener entrevista con la auxiliar de talento humano para la compañía Bavaria Itagüí, con el fin de conocer los mecanismos y herramientas que utiliza esta área para sus procesos de selección de personal y a su vez poder interpretar que tan influyente pueden ser estos procesos en el problema de entregas identificado. Para el desarrollo de este instrumento se diseñó el siguiente cuadro de preguntas.

1. ¿Cuáles son las características que se tienen en cuenta para iniciar un proceso de selección a alguien que se va a desempeñar en el área de entregas?

Primero que todo, hay que aprender a diferenciar entre reclutamiento y selección, ya que aunque parezcan lo mismo no lo son, la interpretación del reclutamiento se basa en las estrategias que se implementan para atraer candidatos y la selección es la elección del mismo, nuestras estrategias están encaminadas en el análisis de los postulados en donde estos deben de superar una serie de etapas secuenciales para poder identificar los más aptos para el cargo de entregas, que está ligado al servicio al cliente, aquí predominan características claves como lo son su conocimiento, actitud, léxico e historial laboral.

2. ¿Cuál es la normatividad con la que debe de proceder el área de talento humano para realizar un proceso de selección acorde con los lineamientos de Bavaria para pertenecer a la operación de entregas?

Bavaria como muchas empresas de este país, cumple a cabalidad con las normas que conlleva a seleccionar personal de manera digna, transparente y con meritocracia, para ello nos basamos en el código sustantivo del trabajo en su artículo 5, en donde aseguramos un proceso de selección transparente, respetando la igualdad de género, condición y por supuesto con un trato respetuoso a los aspirantes, ahora bien más que normatividad implementamos unas reglas que van desde el tiempo que se le dedica a cada proceso para evidenciar potencial humano y así facilitar la simplificación de criterios y poder ir más allá de las capacidades de cada postulado.

3. ¿De acuerdo con los parámetros actuales del área de talento humano cual es el perfil que debe de tener el aspirante al cargo logístico de entregas?

Bavaria es consciente que la operación de entregas es quizás la más importante de su operación de reparto, ya que, en esta hay un contacto directo del producto con el cliente en donde

el qué, el cómo y el cuándo de la entrega del producto, define muchas cosas en cuanto a la percepción del servicio, de nada serviría tener un producto de calidad y de primera necesidad para el tendero si la relación de entrega no es acorde y constante, sabemos de lo complicado de esa labor la cual requiere de habilidad, paciencia y respeto, por eso dentro de nuestros procesos siempre buscamos un perfil ajustado a las necesidades y variación del mercado por intermedio de personal masculino con experiencia , preferiblemente con conocimiento en servicio al cliente, con buenos modales y capacidad física para soportar la operación.

4. ¿De acuerdo con lo anterior, que normativas le exige Bavaria a la oficina de talento humano para seleccionar y contratar personal?

La empresa Bavaria en la actualidad maneja algunos convenios universitarios y Sena, bajo la modalidad de programas como, talentos Bavaria y emprendedores Bavaria, programas que buscan premiar el rendimiento de los jóvenes del país los cuales de acuerdo al cargo que se esté necesitando se pueden postular a las convocatorias abierta en la página oficial de la compañía, en donde cualquier persona que crea cumplir con el perfil se puede registrar de manera gratuita; posterior a ello nosotros desde el área de talento humano, accedemos a la plataforma y seleccionamos un número determinado de perfiles, los cuales se les interiorizara el proceso validando información y documentos, después de este primer filtro procedemos a aplicar todo lo que concierne a la gestión del talento humano en cuanto a entrevistas y pruebas de acuerdo al cargo, se validan antecedentes laborales, experiencia laboral, referencias y demás; para finalizar nosotros le pasamos a gerencia los candidatos potenciales para desempeñar el cargo y ellos en grupo primario toman la decisión, más que normativas son políticas internas que tienen los altos directivos para seleccionar el personal y de esta manera evitar favorecimientos políticos y velar porque el proceso sea transparente.

5. ¿Bajo qué lineamientos se realizan los ítems anteriormente mencionados y que resultados se esperan al respecto?

Una vez el grupo primario de la gerencia nos proporciona las personas seleccionadas, empezamos con todo lo que tiene que ver a la contratación e inducción del puesto, espacio laboral, entorno en el que se va a desempeñar y si es para el área de entregas las políticas de seguridad e importancia de su cargo para el fortalecimiento del servicio al cliente, posterior a ello entra a un plan canguro de adaptación en compañía de un colaborador de mayor experiencia, nosotros como área de gestión de talento humano debemos de realizar seguimiento continuo y retroalimentar el proceso de formación de manera oportuna con el fin de brindar seguridad y crear lazos de formación que ayuden al crecimiento continuo del nuevo colaborador.

### Propuesta del Plan de Mejora

**Tabla 3.**

*Plan de mejora continua*

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Indicadores de control</b>
Diseñar un modelo de capacitación para el área de entregas.	Área de gestión de talento humano.	Empresariales	3 meses	Capacitaciones dinámicas. Cursos motivacionales.

---

<p>Seleccionar perfiles idóneos, que requiere la empresa para cada puesto.</p>	<p>Área de gestión de talento humano.</p>	<p>Empresariales</p>	<p>De acuerdo al requerimiento.</p>	<p>Capacitación por estrategias.</p> <p>Estudiar al detalle las hojas de vida postuladas.</p> <p>Identificar el perfil que se ajuste al cargo.</p> <p>Tener en cuenta la experiencia y capacitación que se ajuste al cargo.</p> <p>Incorporación constante del reglamento interno de la empresa.</p> <p>Dedicar tiempo acorde para cada uno de los ítems que hay dentro</p>
<p>Reestructurar el procedimiento de inducción para el área de entregas.</p>	<p>Área de gestión de talento humano.</p>	<p>Empresariales</p>	<p>3 semanas</p>	

---

---

del proceso de inducción. Resolver dudas e inquietudes a los nuevos colaboradores con referencia de los lineamientos de la empresa.

---

*Nota.* Propuesta del plan de mejora continua, frente a las falencias identificadas en el proceso de selección del personal para la empresa Bavaria, planta Itagiú

## Conclusiones

Una vez realizada la investigación del presente proyecto, se cuenta con la información necesaria y suficiente que permite llegar a las siguientes conclusiones:

En la empresa de Bavaria, planta Itagüí se identificaron diferentes problemáticas que se están presentando en el área de entregas, donde se evidenciaron algunas falencias que ocasionan la inconformidad de los clientes, tales como: retrasos en la entrega de los pedidos en un rango de tiempo de 6 a 24 horas, bajo nivel de comunicación y capacidad de respuesta de los empleados, y el servicio al cliente no cumple con las expectativas de los clientes.

Así mismo, la percepción de los empleados, permitió conocer las irregularidades que están surgiendo en el proceso de selección, vinculación y contratación del personal, ya que hay dificultades en el cumplimiento de los parámetros establecidos por la normatividad vigente, además se observó un bajo nivel de satisfacción en la fase de selección, falta de información en la inducción, sobre el desarrollo de la funciones a desempeñar e imperfecciones en las herramientas de dotación para ejecutar las tareas asignadas; por otra parte, en la entrevista que se le realizó a la funcionaria del área de talento humano manifestó que cumplen a cabalidad cada una de las funciones que tiene este departamento.

Para finalizar, es necesario realizar un plan de mejora continua, con la secuencia establecida en la normatividad actual, en el cual se mitiguen o eliminen los hallazgos obtenidos anteriormente, beneficiando tanto al departamento de gestión de talento humano como a los empleados, cabe recalcar la importancia que tienen estos procesos en el rendimiento de la empresa, ya que, de una buena entrega depende la sostenibilidad comercial de la operación para que a diario vaya en procura de un crecimiento competitivo y acorde con las necesidades del

cliente detallista y por supuesto del consumidor final. Cuando se superan las expectativas de los clientes se está potencializando la satisfacción y fidelización de los mismos.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a la problemática planteada en el estudio de investigación que se realizó en la empresa Bavaria, planta Itagüí, se evidenciaron algunas falencias, por lo tanto, se recomienda:

Incorporar capacitaciones mensuales referente a las necesidades de los colaboradores, a las modificaciones necesarias en las funciones que desempeñan teniendo en cuenta las actualizaciones que surgen día tras día con los avances tecnológicos; al mismo tiempo, la formación personal para mejorar el servicio y atención al cliente, y de esta forma contar con personal altamente calificado.

Diseñar un protocolo de servicio y atención al cliente, en el cual se minimicen los tiempos de respuesta, se mejore la comunicación cliente – empleado, lo cual permite tener clientes satisfechos y con un nivel de satisfacción alto, que aporte al rendimiento comercial de la compañía.

Reestructurar cada una de las fases del proceso de selección de personal (reclutamiento, selección y vinculación) teniendo en cuenta los lineamientos contemplados en la normatividad actual de Colombia, para garantizar un proceso transparente que permita obtener capital humano comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Priorizar el proceso de inducción, teniendo en cuenta un tiempo acorde, en el que se les proporcione a los colaboradores la información minuciosa a cerca de la empresa y las funciones a desempeñar, y así mismo estos se sientan identificados con las necesidades y proyección de la empresa.

Replantear el plan de compensación e incentivos, en el cual se cumpla a cabalidad con cada uno de los parámetros, para destacar el desempeño de los colaboradores y de esta forma

promover la cultura organizacional, esto con el fin de fortalecer la motivación y el bienestar y así lograr las metas propuestas por los directivos.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Las principales funciones del área de desarrollo de recursos humanos o capital humano*. M. A. Alles. (Eds.), Granica: Desarrollo del talento humano basado en competencias. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Bohlander, George (2003). *Administración de recursos humanos*, 14 a, edición. Académica [https://www.academia.edu/43559723/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_14\\_ed\\_Bohlander\\_George\\_Snell\\_Scott](https://www.academia.edu/43559723/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_14_ed_Bohlander_George_Snell_Scott)
- Calderón Hernández, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Chiavenato, I (2008). *Gestión del talento humano*. (3a ed.) <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Código sustantivo del trabajo (2011). *Autorizado por el ministerio de protección social colombiana*. Ministerio de trabajo. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos (3ra. ed)*. Editorial Félix Varela y Academia. <http://www.dncontabilidad.sld.cu/rrhh/Doc/BIBLIOGRAFIA/3%20-%20Libro%20Cuesta.%202010%20tecnologia%20gestion%20recursos%20humanos.pdf>
- Drucker, Zamagni (2015). *Siglo XXI – Cambio de paradigmas en la Administración*. <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12congresoadm/Trabajo5.4.pdf>

- Eslava, E. *¿Qué es la gestión del talento humano y para qué sirve?* Deusto formación.  
<https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve>
- Fundación Bavaria. (1889). *Historia. Primero pasos*. <https://www.bavaria.co/>
- García Solarte, M. (2008). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali, Colombia, Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=20>
- García Solarte, M. Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali, Colombia, Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=20>
- Jiménez, A. (2008) *Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. People Matters.  
[https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Global\\_HDBR\\_0811.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf)
- Marco teórico. *Práctica Final: Proceso del Reclutamiento y Selección*.  
 Wordpress. <https://proyectofinalrjr.wordpress.com/marco-teorico/>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Colombia. Decreto 3071 DE 1997.  
<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1511464>
- Molina, O. (2014). Enciclopedia EcuRed. *Calidad de los servicios*.  
[https://www.ecured.cu/Calidad\\_de\\_los\\_Servicios](https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios)

Rubio, S., (2003). Sistemas de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones. [Tesis doctoral, Universidad de Extremadura]. Biblioteca UNEX.

<https://biblioteca.unex.es/tesis/8477236135.PDF>

UNIR, la universidad en internet (2021). *Que es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación*. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

## Apéndice

### Apéndice A

#### *Instrumento de recolección de datos – encuesta*

##### **Encuesta para clientes detallistas de la empresa Bavaria.**

Esta encuesta se realiza con el fin de obtener información relevante, desde la perspectiva del cliente referente a el area de entregas, de acuerdo con la investigación que se esta realizando como proyecto de grado.

1. **¿Considera que está recibiendo sus pedidos en el tiempo estipulado por la empresa?**
  - a. Sí, el tiempo de entrega es adecuado.
  - b. No, se presentan retrasos de hasta 6 horas.
  - c. No, se presentan retrasos de hasta 24 horas.
  
2. **¿Cree usted que el personal de entregas tiene un trato respetuoso y acorde a sus necesidades?**
  - a. El trato es cordial y respetuoso.
  - b. El vocabulario no es el adecuado.
  - c. La atención es buena, pero muy superficial.
  
3. **¿Cuál cree que es el nivel de satisfacción respecto a la comunicación y capacidad de respuesta del personal de entregas?**
  - a. Alto, la información es confiable.
  - b. Medio, deben mejorar su capacidad de comunicación.
  - c. Bajo, no cumplen con las expectativas.
  
4. **¿Cómo califica la calidad del servicio al cliente?**
  - a. El servicio y atención al cliente es Excelente.
  - b. Se puede mejorar el servicio al cliente.
  - c. El servicio brindado no es el adecuado.
  
5. **¿Qué mejorarías en cuanto al servicio de entregas?**
  - a. La atención y el servicio al cliente.
  - b. Los tiempos de entrega.
  - c. Seguimientos de pedidos en tiempo real.

*Nota.* Cuestionario de encuesta, diseñado para los clientes detallistas de la empresa Bavaria.

## Apéndice B

### *Instrumento de recolección de datos- encuesta*

6. **¿Ha tenido algún inconveniente en cuanto al proceso de entrega de sus pedidos?**
  - a. Se presentó un inconveniente, pero fue resuelto casi de inmediato.
  - b. Se presentó inconveniente, y la respuesta se recibió pasados 15 días.
  - c. No se han presentado inconvenientes.
  
7. **¿Recomendaría los productos y servicios de la empresa Bavaria?**
  - a. Sí, porque son innovadores.
  - b. Sí, porque el trato hacia los clientes y los productos es excelente.
  - c. No, porque son poco prácticos.
  
8. **¿Qué concepto le atribuye al personal de entregas?**
  - a. Excelente, ya que el trato supera mis expectativas.
  - b. Bueno, el personal es educado.
  - c. Malo, debido a la rotación frecuente del personal.
  
9. **¿Considera que el área de entregas cumple con los estándares de calidad para las entregas?**
  - a. No, ya que frecuentemente los productos llegan deteriorados.
  - b. Sí, porque los productos llegan en óptimas condiciones.
  - c. Sí, porque toman todas las precauciones para la entrega.
  
10. **¿Cuál es la calidad de la información que le suministra el personal de entregas de la empresa Bavaria sobre los productos que venden?**
  - a. Alta, la información es precisa y responde mis dudas.
  - b. Buena, me permitió conocer datos generales.
  - c. Baja, no permite conocer la información necesaria.

*Nota.* Cuestionario de encuesta, diseñado para los clientes detallistas de la empresa Bavaria.

## Apéndice C

### *Instrumento de recolección de datos – encuesta*

#### **Encuesta para empleados de la empresa Bavaria**

Esta encuesta se realiza con el fin de obtener información relevante, desde la perspectiva del cliente referente a el area de entregas, de acuerdo con la investigación que se esta realizando como proyecto de grado.

1. **¿Considera que el proceso de selección de personal que realiza la empresa cumple con los parámetros establecidos por la normatividad vigente?**
  - a. Sí, cumple a cabalidad con cada fase.
  - b. Sí, pero se puede mejorar.
  - c. No, se evidencian irregularidades en el proceso.
  
2. **¿Cree usted que el personal de talento humano cumple a cabalidad con todas sus funciones?**
  - a. Si, son muy eficientes en su labor.
  - b. Si, el apoyo es constante.
  - c. No, la preocupación por el empleado es nula.
  
3. **¿Las pruebas psicotécnicas que le realizaron durante el proceso de selección están relacionadas con el objetivo principal de la empresa?**
  - a. Sí, ya que las pruebas psicotécnicas tienen en su contenido temas psicológicos, operativos y sociales.
  - b. Sí, las pruebas son muy completas y están al alcance de cualquier persona que tenga los conocimientos básicos y que aspire ingresar a la compañía.
  - c. No, ya que las pruebas que me realizaron no tenían relación con el objetivo de la empresa.
  
4. **¿Cuál fase considera que se debe fortalecer el proceso de selección de personal?**
  - a. Reclutamiento.
  - b. Selección.
  - c. Contratación.

*Nota.* Cuestionario de encuesta, diseñado para empleados del área de entregas de la empresa

Bavaria, planta Itagüí.

## Apéndice D

*Instrumento de recolección de datos - encuesta*

5. **¿Con que frecuencia reciben capacitaciones de servicio al cliente?**
  - a. Cada mes.
  - b. Cada 6 meses.
  - c. Cada 12 meses.
  
6. **¿En la inducción, le proporcionaron toda la información concerniente para desarrollar sus funciones?**
  - a. Sí, la información fue clara, precisa y concisa.
  - b. Sí, pero me quedaron dudas.
  - c. No, la información fue superficial.
  
7. **¿La empresa le suministra las herramientas necesarias para cumplir sus tareas?**
  - a. Sí, las herramientas son las necesarias.
  - b. Sí, pero algunas están en mal estado.
  - c. No, las herramientas las debemos llevar nosotros mismos.
  
8. **¿Sientes que tu trabajo es reconocido en la empresa?**
  - a. Sí, me siento motivado para cumplir mis tareas.
  - b. Sí, ya que la empresa maneja un plan de incentivos.
  - c. No, el plan de compensación e incentivos no se tiene en cuenta.

*Nota.* Cuestionario de encuesta, diseñado para empleados del área de entregas de la empresa

Bavaria, planta Itagüí.

## *Apéndice E*

### *Instrumento de recolección de datos - entrevista*

#### **Entrevista al profesional del talento humano de la empresa Bavaria.**

1. Teniendo en cuenta que para Bavaria el cliente es su razón de ser y que uno de los eslabones más importantes para sostener un buen servicio al cliente es contar con el personal de entregas adecuado. **¿Cuales son las características que se tienen en cuenta para iniciar un proceso de selección a alguien que se va a desempeñar en el área de entregas?**
2. Bavaria siempre va en procura de tener dentro de sus filas a personal destacado que le aporte al crecimiento comercial. **¿Cuál es la normatividad con la que debe de proceder el área de talento humano para realizar un proceso de selección acorde con los lineamientos de Bavaria para pertenecer a la operación de entregas?**
3. Se sabe que todos los aspirantes a un cargo logístico de entrega deben de contar con algunos conocimientos previos para cumplir con el perfil. **¿De acuerdo con los parámetros actuales del área de talento humano cual es el perfil que debe de tener el aspirante al cargo logístico de entregas?**
4. El objetivo principal del talento humano es convocar, estudiar y seleccionar a la persona idónea para a que le aporte aspectos significativos a la empresa. **¿De acuerdo con lo anterior, que normativas le exige Bavaria a la oficina de talento humano para seleccionar y contratar personal?**
5. Una vez termina el proceso de selección, contratación e inducción el seguimiento constante al colaborador es la causal de resultados exitosos. **¿Bajo qué lineamientos se realizan los ítems anteriormente mencionados y que resultados se esperan al respecto?**

*Nota.* Cuestionario de entrevista, diseñado para encargado del área del talento humano de la empresa Bavaria, planta Itagüí.