ANALISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE GESTION HUMANA, DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA LLANTAS & LLANTAS

PAULA ANDREA TOVAR RIOS

JUAN MANUEL URIBE RAMIREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

ANALISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE GESTION HUMANA, DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA LLANTAS & LLANTAS

PAULA ANDREA TOVAR RIOS

JUAN MANUEL URIBE RAMIREZ

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Mónica García Solarte

Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Presidente del Jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Marzo de 2012

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos;

A la universidad del valle por la formación recibida.

A la Profesora Mónica García Solarte Directora del Departamento Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle por su excelente orientación.

Al Señor Alberto Jiménez Mejía Gerente de la empresa LLANTAS & LLANTAS por su colaboración y apoyo para la elaboración de nuestro trabajo de grado.

A los directivos, docentes, compañeros y todas aquellas personas que de una u otra forma nos colaboraron en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios por ser la fuente de Fe y Esperanza que me ha fortalecido en todos los momentos.

A mis padres Adiela Rios y Diego Tovar por su apoyo incondicional, su gran esfuerzo y su confianza en todos los momentos haciendo posible este éxito.

A mis hermanos Gloria Adiela y Diego Alejandro por su compañía y apoyo.

A mi novio Juan Manuel por su paciencia, cariño y comprensión.

A mi compañero de trabajo de grado y gran amigo Juan Manuel Uribe por su apoyo incondicional para la culminación de este trabajo.

PAULA ANDREA TOVAR RIOS

A mis padres Jairo Arturo Uribe y Martha Ligia Ramírez por otorgarme su amor incondicional a mi hermano por su apoyo incondicional.

A mi novia Marcela Ibarra por su compañía y dedicación incondicional en todo momento, (por su sonrisa inolvidable).

A mi compañera de trabajo de grado Paula Andrea Tovar quisiera hacer extensiva mi gratitud por su amistad y colaboración.

JUAN MANUEL URIBE RAMIREZ

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN *8*

1. EL PROBLEMA *10*

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **10**

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA **11**

2. OBJETIVOS *12*

2.1 OBJETIVO GENERAL **12**

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS **12**

3. JUSTIFICACION *13*

3.1 METODOLOGIA **15**

3.1.1 Tipo de Estudio **15**

3.1.2 Método de Investigación **17**

3.1.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información **17**

3.1.4 Tratamiento de la Información **19**

4. MARCO REFERENCIAL *19*

4.1 MARCO TEORICO **19**

4.1.1 Macro-proceso organización y planificación del área de gestión humana **26**

4.1.1.1 Políticas del área **26**

4.1.1.2 Diseño de cargos **27**

4.1.1.3 Descripción de cargos **35**

4.1.1.4 Análisis de cargo **36**

4.1.1.5 Puestos de referencia **38**

4.1.2 Macro-proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización **41**

4.1.2.1 Requisición y Reclutamiento **41**

4.1.2.2 Reclutamiento Externo **43**

4.1.2.3 Reclutamiento interno **44**
4.1.2.4 Selección **45**
4.1.2.5 Bases para la selección de personas **48**
4.1.2.6 Técnicas para la selección de personal **49**
4.1.2.7 Socialización e Inducción **51**
4.1.3 Macro-proceso desarrollo del personal **55**
4.1.3.1 Evaluación del desempeño **55**
4.2 MARCO EMPRESARIAL ***59***
4.2.1 Historia de la Empresa LLANTAS & LLANTAS **59**
4.2.1.1 Misión **61**
4.2.1.2 Visión **61**
4.2.1.3 Organigrama **62**
4.2.1.4 Objetivos corporativos **63**
5. RESULTADOS Y PROPUESTAS ***64***
5.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL **64**
5.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO **66**
5.2.1 propuesta de mejoramiento proceso de políticas del área **66**
5.2.1.2 Políticas De Compra **67**
5.2.1.3 Políticas de personal **68**
5.2.1.4 Políticas de selección y contratación del personal **68**
5.2.1.5 Políticas De Atención Y Servicio al Cliente **69**
5.2.1.6 Políticas Salario **70**
5.2.1.7 Políticas de Vacaciones **71**
5.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS ***74***
5.3.1 Descripción proceso análisis y diseño de cargos **74**
5.3.2 Definición proceso de análisis y diseño de cargos **95**
5.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL **98**
5.4.1 Descripción proceso de reclutamiento de personal **98**
5.4.1.1 Requisición del personal **98**

5.4.2 Definición proceso de reclutamiento del personal 101

5.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL 103

5.5.1 Descripción proceso de selección de personal 103

5.6 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE INDUCCION 119

5.6.1 Descripción proceso de inducción 119

5.6.1.1 Introducción a LLANTAS & LLANTAS 120

5.6.1.2 Introducción al Puesto de Trabajo 120

5.6.1.3 Manual de inducción 122

5.6.2 Definición proceso de inducción del personal 129

5.7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO EVALUACION DEL DESEMPEÑO 132

5.7.1 Descripción proceso evaluación del desempeño 132

5.7.2 Definición proceso evaluación del desempeño 138

6. CONCLUSIONES 141

7. RECOMENDACIONES 143

ANEXOS ..... ¡Error! Marcador no definido.

Anexo A. Formato de entrevista para la realización de manual y diseño de cargos 145

BIBLIOGRAFIA 146

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una palabra clave para el crecimiento y desarrollo de toda organización, hoy en día las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales, puesto que cada persona se diferencia de la otra ya sea por su personalidad, conocimiento, características, aptitudes y/o habilidades. Con este pensamiento se observa que a través de la gestión del talento humano las empresas pueden manejar mejor los recursos y utilizarlos con efectividad. Para ello las organizaciones deberán utilizar la gestión del talento humano como una estrategia fundamental para el logro de sus objetivos y con esto agregar valor a la empresa.

La empresa LLANTAS & LLANTAS sobre la cual se desarrolla este trabajo, maneja los Macro-procesos de gestión humana pero de manera informal y poco establecida ya que no cuentan con un área de Recursos Humanos y mucho menos se tiene un manual de estos procesos implementado poniendo a la empresa en desventaja con posibles competencias existentes en el mercado. Se ve la necesidad de analizar y diseñar algunos procesos los cuales permitan a la empresa administrar el personal y disminuir la alta rotación que hay en ella. Debido al tamaño y al poco personal que se maneja en la empresa se propone adoptar los procesos tales como políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y la evaluación del desempeño, los cuales son de gran relevancia para la organización dado que la administración de personal es importante para lograr equipos de trabajo efectivos y altamente competitivos.

En los primeros tres capítulos del presente trabajo, se incluye la formulación del problema, los objetivos, la justificación y la metodología utilizada para alcanzar los

objetivos formulados, seguido, en el capitulo cuatro. Se presenta el soporte teórico que sustenta el trabajo desarrollado.

Como primera instancia se realiza la presentación de la empresa LLANTAS & LLANTAS en el numeral 1.1, a partir de esto se desarrolla un Marco Teórico de los Macro-procesos donde se enfocara en los procesos a diseñar en dicha empresa.

El primer Macro-proceso *Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, se desarrolla* en el numeral 4.1.1, cuyos procesos a diseñar son: Políticas del Área establecido en el numeral 4.1.1.1 y el Análisis y Diseño de Cargos en el numeral 4.1.1.2.

El segundo Macro-proceso que se presenta en el numeral 4.1.2 es *Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización,* cuyos procesos a diseñar son: Reclutamiento el cual se encentran comprendido en los numerales 4.1.2.1 – 4.1.2.3, Selección incluido entre los numerales 4.1.2.4 – 4.1.2.6 e Inducción del Personal desarrollado en el numeral 4.1.2.7.

El tercer Macro-proceso que se presentara es *Desarrollo de Personal,* elaborado en el numeral 4.1.3 cuyo proceso a diseñar es Evaluación del Desempeño establecido en el numeral 4.1.3.1.

Por último se presenta las conclusiones y recomendación de los diseños de procesos que se plantean anteriormente en la empresa LLANTAS & LLANTAS,

además se da a conocer la bibliografía utilizada como apoyo para la elaboración este trabajo.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa LLANTAS & LLANTAS se encuentra en el mercado hace 30 años, actualmente no cuenta con una estructura organizacional establecida, no existe un área de recursos humanos ni responsables del proceso adecuado en la gestión del talento humano.

La carencia del área de Recursos Humanos en la empresa LLANTAS & LLANTAS ha generado procesos inapropiados, los cuales conllevan a que estos no se cumplan ni se realicen de la manera adecuada.

Los principales problemas que maneja la empresa LLANTAS & LLANTAS es que actualmente no cuenta con adecuados procesos de Políticas del Área de Gestión Humana, Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, Diseño de cargos y Evaluación de desempeño humano, lo que genera que los empleados desconozcan muchos aspectos de sus funciones y procesos a llevar a cabo dentro de la empresa, además de no contar con un proceso constante dando paso a un reclutamiento, selección e inducción subjetiva del personal generando inconformidades y en ocasiones que los empleados no posean las características apropiadas para el desempeño de sus labores dentro de la organización afectando el clima laboral.

Según Chiavenato[1]*:*

> Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. De esta manera, si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de aplicaciones de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensas de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más exigente, además estos procesos se diseñan según los requerimientos de las influencias ambientales externas y las influencias organizaciones internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Ante la falta de los procesos ligados al área de Recursos Humanos y mencionados anteriormente, la empresa no los realiza de manera apropiada, generando alta rotación de personal, falta de compromiso, inconformidad salarial y carencia de sentido de pertenencia por parte de los trabajadores de la empresa, afectando no solo la rentabilidad , sino también la competitividad dentro del mercado. Una empresa u organización es exitosa en la medida en que la gente sea el ingrediente más importante, es por eso que en la realización de este trabajo se analiza y se propone el diseño los procesos relacionados con las políticas del área de Gestión Humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño de la empresa LLANTAS & LLANTAS.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar los procesos de políticas del área de Gestión Humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño para ser implementados en la empresa LLANTAS & LLANTAS?

[1] *CHEVIENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá - Colombia Ed. McGraw Hill 2005. P. 14.*

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y diseñar los procesos relacionados con las políticas del área de gestión humana, análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño en la empresa LLANTAS & LLANTAS.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar elementos bibliográficos relacionados con los procesos de gestión humana en la empresa LLANTAS & LLANTAS.

Identificar y analizar la situación actual de los procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargo, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño en la empresa LLANTAS & LLANTAS.

Definir y diseñar los procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargo, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño en la empresa LLANTAS & LLANTAS.

3. JUSTIFICACION

La Administración de los Recursos Humanos (ARH) dentro de las organizaciones consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de todos los procesos que son llevados a cabo dentro de ella, es necesario entender la importancia y conocer a fondo el significado que tiene la Gestión Humana en las organizaciones de hoy en día. Según lo planteado por CHIAVENATO[2] el propósito principal de la Gestión Humana es planear los talentos humanos requeridos, administrar el personal y los salarios, capacitar y desarrollar el factor humano dentro de la cultura organizacional.

En los últimos años se ha visto la necesidad de formar estrategias y competencias de los recursos humanos y un apropiado proceso de Gestión Humana dentro de las Organizaciones, lo cual genera un componente valioso para el desarrollo de ventajas competitivas encaminadas al apoyo de la visión, objetivos claves y estrategias de la organización, para impulsar los procesos de cambio y para lograr transformaciones desde el ámbito cultural y por ende para lograr la competitividad que las Organizaciones necesitan en el mundo globalizado actual.

En el desarrollo del presente trabajo. La empresa LLANTAS & LLANTAS no aplicaría inicialmente todos los macro procesos de gestión humana, ya que es una empresa pequeña que se encuentra en crecimiento. La cual no tiene definido en la mayoría todos los macro procesos, por ende se considera realizar los procesos de políticas del área de gestión humana, análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño. Los cuales contribuyen su crecimiento.

[2] *CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano McGraw-Hill, Bogotá-Colombia, 2002. P. 19*

El análisis y diseño de estos procesos de gestión humana se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas, incorporar estos procesos implica cuestionarse no solo por las resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con las personas de la empresa, pueden ayudar a lograr tales resultados.

El Macro-proceso de Organización y planificación del área de gestión humana abarca las políticas del área de gestión humana y el diseño de cargos los cuales son importantes ya que ayudan a la empresa a estructurar sus políticas y a obtener información acerca de los puestos existentes para que el personal conozca sus funciones y deberes.

El Macro-proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización tiene como objetivo del reclutamiento abastecer el proceso de selección con candidatos aptos, mientras el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. Otro proceso a desarrollar es la inducción el cual tiene como objetivo dar la introducción a la empresa al nuevo personal para que este conozca su funcionamiento y actividades que realiza.

El Macro-proceso del desarrollo del personal abarca el último proceso a desarrollar el cual es la evaluación del desempeño que da la oportunidad a la empresa de conocer el rendimiento y desempeño de todo su personal y con estos resultados contribuir al mejoramiento de cada uno de ellos.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad han obligado a las organizaciones de hoy en día a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo, a especializar todas sus tareas especialmente la de recursos humanos, debido a que esta proporciona estrategias al capital humano generando así una mejor productividad.

Este diseño propuesto de Gestión Humana en la empresa LLANTAS & LLANTAS ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, para esto se hace necesario que los empleados conozcan desde el principio la misión, visión y objetivos. De esta forma la organización no solo mejora sus procesos de administración de los recursos humanos sino que también brinda oportunidades de crecimiento, ambiente laboral agradable, estabilidad laboral, cursos de capacitación, entre otras actividades que generen mayor sentido de pertenencia y compromiso contribuyendo al logro de las metas en la organización.

Este trabajo permite generar un fortalecimiento en los conocimientos adquiridos durante toda formación académica en la Universidad del Valle; a nivel personal brinda la oportunidad no solo de aplicar los conocimientos adquiridos durante proceso de formación, sino de mejorar los procesos de la empresa.

3.1 METODOLOGIA

3.1.1 Tipo de Estudio

El estudio que se lleva a cabo en el presente trabajo de grado es una INVESTIGACION EXPLORATORIA, por medio del cual se busca identificar características del problema relacionado, los elementos existentes entre el objeto de estudio y los basados en la teoría de recursos humanos.

El tipo de investigación exploratoria se lleva a cabo cuando se debe examinar un tema o problema con poco estudio o que no ha sido abordado anteriormente; se utiliza con mayor frecuencia en investigaciones en las cuales intervienen el comportamiento del objeto de estudio y en situaciones donde se tiene poca información disponible.

Este tipo de estudio se caracteriza por no tener un esquema específico en su desarrollo, debido a que abarca características de investigación tanto cuantitativa como cualitativa, además de tomar elementos históricos como posible fuente estructural, conjugando múltiples características metodologías.

Para explorar un tema que carezca de información se tienen a disposición elementos de recolección de datos, que varían de acuerdo a la fuente de información, las cuales pueden ser de tipo bibliográfico, entrevistas y cuestionaros dirigidos a personas, observación participante y no participante y seguimiento del problema o caso de estudio.

Este tipo de investigación busca el desarrollo de una trasformación o reforma de un fenómeno, debido a esto la investigación exploratoria se da por concluida cuando por medio de la investigación realizada se determinan cuáles son los factores generadores del tema o el problema que dio origen a la investigación y cuáles no.

3.1.2 Método de Investigación

El método de investigación seleccionado es de orden exploratorio no obstante deberá estructurarse al final de la investigación como descriptivo, debido a la necesidad de encontrar especificaciones de fenómenos como comportamientos, características propios de personas o grupos, con las cuales se obtendrá información referentes a los cargos a desempeñar.

A continuación se analizara la información para el desarrollo de formatos establecidos, para dar un entendimiento de la estructura de la empresa.

3.1.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

La principal fuente de información utilizada para la investigación es de tipo primario "son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, donde se origina la información"; como fuente secundaria se utilizaran "todas aquellas que ofrezcan información sobre el tema por investigar pero no son las fuentes originales de los hechos o situaciones".[3]

Las fuentes de información pueden ser primarias si el dato es tomado de su lugar de origen; se obtiene información por contacto directo con el sujeto de estudio por medio de observación, cuestionarios, entrevistas, etc. El investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con el objeto de análisis. Secundarias si el dato no es tomado directamente sino que se aprovechan aquellos previamente recogidos para otras personas; es donde el investigador a partir de investigaciones ya existentes plantea hipótesis, por lo general nunca

[3] *Óp. Cit. P. 117.*

entra en contacto directo con el objeto de estudio. La información puede ser obtenida desde libros, expedientes, estadísticas, bases de datos.

Las técnicas de recolección de la información que se implementan en el desarrollo de la investigación son la observación directa y el análisis de documentos.

Existen diferentes técnicas de recolección de información, una de ellas es la observación, que es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema que se estudia, la principal ventaja que tiene es que permite obtener datos cuantitativos y cualitativos, se observan características y condiciones de los individuos, también conductas, actividades, características o factores ambientales; puede ser utilizada en cualquier tipo de investigación. Su principal desventaja es que se requiere de mucha habilidad y agudeza para ver los fenómenos estudiados, para llevarlo a cabo se necesita de mucho tiempo y objetividad para no dejarse influenciar por factores equivocados (el humano ve lo que quiere ver).

CUESTIONARIO consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados con ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras para obtener la información:

1. La entrevista: en donde se formulan respuestas verbalmente y es necesaria la presencia del entrevistador.

2. El cuestionario: en donde las respuestas son formuladas por escrito y no se requiere la presencia del entrevistador.

3.1.4 Tratamiento de la Información

La información de la investigación suministrada en este trabajo se presenta de manera escrita con soportes anexos tales como tablas y cuadros cuando el caso lo requiera.

Para el desarrollo de la investigación se realizara un seguimiento constante de las actividades realizadas dentro de LLANTAS & LLANTAS, se llevaran a cabo reuniones periódicas entre los investigadores y el gerente para tener una aproximación real en los avances que se registren.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales con el fin de alcanzar las metas propuestas. Hoy en día es indudable la importancia de la Gestión humana en el desarrollo de las organizaciones, esto debido a que existe un factor inamovible y primordial: *las personas*; cada organización existente debe establecer procesos de contratación de servicios, el desarrollo de habilidades y la motivación necesaria, como elementos esenciales para alcanzar los objetivos primordiales de la organización.

Lo anterior descrito es lo que Chiavenato define como la administración del recurso humano lo cual

> Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. En la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivo individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismos, con una actitud positiva y favorable.[4]

La administración de los recursos humanos ha estado presente desde las primeras formas de organización del hombre para ejecutar una tarea; es así como ha transcurrido y evolucionado hasta convertirse en una filosofía empresarial. No obstante a la hora de un análisis profundo se encuentra que los procesos que estructura la administración de los recursos humanos son bastantes diversos, como lo son los recursos financieros, los recursos de información, los recursos de administración y de recursos humanos dentro de la organización. De los recursos más complicados de administrar, es sin duda alguna el de los recursos humanos, ya que los cambios que suceden en los trabajadores, como su humor, su estado de ánimo, su situación personal entre otras, genera una división entre el individuo y la organización. La administración correcta de las personas del que dispone la organización es de vital importancia para ésta, ya que de una manera intrínseca, la empresa y los trabajadores son parte del desarrollo sustentable de ella y tan estrecha es la relación que una no podría existir sin la otra.

Los orígenes de la administración de los recursos humanos se remontan a la antigüedad de la civilización generándose la división del trabajo y la especialización en determinadas labores. Desde las teorías clásicas existentes, Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad

[4] *CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Bogotá - Colombia* Mcgraw-hill. 2007 *2ª Ed. P. 123.*

individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que personalizan el proceso de relación con los individuos. Gouldner [5] Mayo [6] y Roethlisberge[7], por su parte analizaron el efecto que tienen sobre el individuo la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral, criticaron el "enfoque molecular" y deshumanizado impuesto por la *administración científica de Taylor* y sus seguidores.

El *enfoque clásico* centrado en la tarea y en el método cedió lugar al *enfoque humanista* centrado en el hombre y en el grupo social. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas en la década de 1930.[8]

Dada la importancia que la administración de los recursos humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, Arias menciona que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.[9]

---

[5] *GOULDNER, Alvin W. Organizational analysis, en MERTON, Robert K Leonard BROOM y Leonar COTTREL (eds.), sociology today, Nueva York, Basic Books, 1959, p 402.*

[6] *MAYO, Elton, the human problems of industrial civilization, Boston. Harvard University Press, 1993.*

[7] *ROETHLISBERGE, Fritz J. y William J. DICKSON, Management and the woor, Cambridge, Harvard University Press, 1939.*

[8] *CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw-Hill, 2006 pp. 115-117.*

[9] *ARIAS, Fernando. Administración de los recursos Humanos – 4 Ed. México: Editorial Trillas, 1989. P.27*

Rodríguez plantea que la administración de los recursos humanos es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el rendimiento a favor de unos y otros. Por otro lado Rodríguez define la administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de planeación de personal, dotación de personal, remuneración, capacitación y desarrollo del personal, higiene y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.[10]

Por otro lado, De Cenzo y Robbins[11], señala que la administración de los recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, puede verse desde dos enfoques distintos. Primero la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal de apoyo a la organización; segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes. Al mismo tiempo estos dos autores proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la administración de los recursos humanos el empleo, en referencia a la admisión de personal y la organización; la capacitación y el desarrollo; la motivación, la cual busca estimular a las personas y por último el mantenimiento, que se refiere a la conservación del personal.[12]

[10] *RODRIGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal: fundamentos – 6ª Ed. México D.F: Thomson, 2007. P. 7*

[11] *DE CENZO, David. ROBBINS, Stephen. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. Mexico. 2001. P. 21.*

[12] *Op cit.. P. 9*

En tanto Wayne[13] muestra la administración de los recursos humanos como la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de los recursos humanos.

Dentro de la administración de los recursos humanos se encuentra una serie de actividades, las cuales estructuran la composición del ARH contenida en procesos, subsistemas o macro procesos. Estos procesos varían de acuerdo al autor, de este modo encontramos que Chiavenato da mención a los siguientes seis procesos, los cuales propone como estructura para la implementación de la gestión humana:

- **Administración de personal**
- Reclutamiento de personas
- Selección de personas
- **Aplicación de personal**
- Diseño de trabajo
- Evaluación de desempeño
- **Compensación de personal**
- Recompensas y remuneración
- Beneficios y servicios
- **Desarrollo de personas**
- Entrenamiento y desarrollo
- Aprendizaje

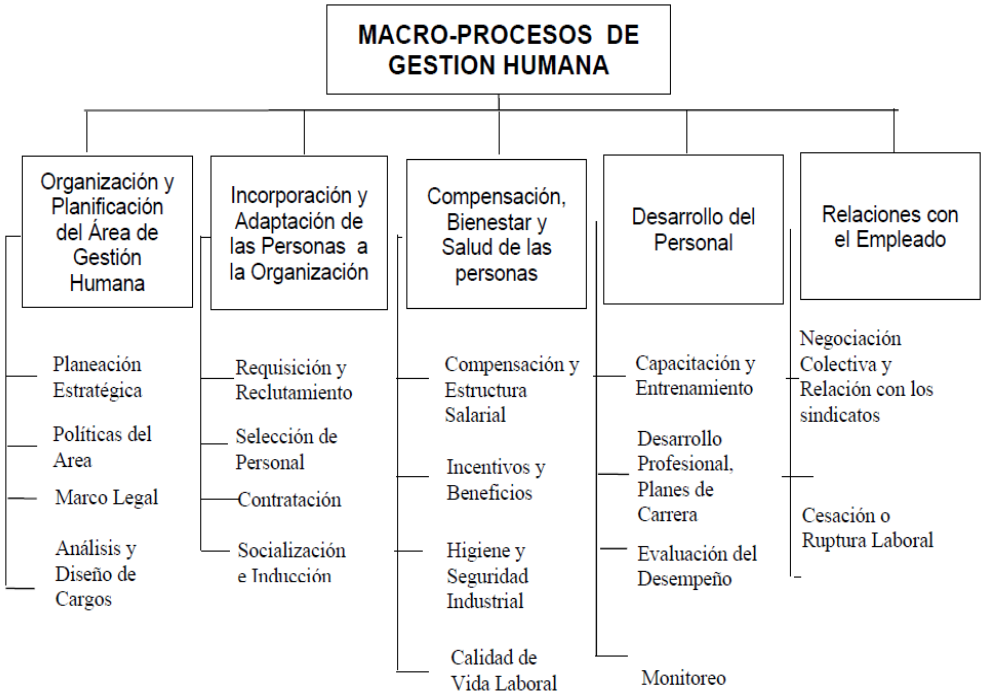
[13] *WAYNE R. Mondy. Dirección y administración de Recursos Humano. México. Editorial Prentice. 1996. p.22.*

- Gestión del conocimiento
- **Mantenimiento de las condiciones laborales**
- Relaciones con empleados
- Higiene y seguridad
- Calidad de vida en el trabajo
- **Monitoreo de personal**
- Sistema de información gerencial
- Banco de datos

García[14] da un nuevo enfoque a la gestión humana, "identifica y describe 5 macro procesos (dentro del marco del proyecto La gestión humana y su relación con el *management,* la cultura organizacional y el capital social), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea":

Figura 1. Macro-procesos de Gestión Humana

[14] *GARCIA SOLARTE. Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN. Karem; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Colombia Ed. Universidad del Valle 2008. P 169.*



FUENTE: pensamiento & gestión, 27. Universidad del Norte, 162-200, 2009

El desarrollo de este trabajo de grado se enfoca en tres Macro procesos:

- Organización y planificación del área de gestión humana
- Incorporación y adaptación de personas a la organización
- Desarrollo del personal

Estos Macro procesos contienen los subprocesos de políticas del área, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño los cuales representan el estudio a profundidad de análisis para el desarrollo del contenido.

4.1.1 Macro-proceso organización y planificación del área de gestión humana

García [15] define “Este macro proceso procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades”.

4.1.1.1 Políticas del área

Rodríguez lo define como “las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia”. [16] Si bien cada área de la empresa constituye ciertos elementos de diferenciación indispensables para su funcionamiento, la estructura de estas políticas aplicadas en el área de recurso humano afecta de manera general la organización. Estas políticas deben estar encaminadas al cumplimiento estratégico de la empresa, basándose en características de comportamiento no solo de la persona que constituye la empresa sino también debe intervenir directamente en procesos de reclutamiento, selección y contratación, estableciéndolas como elementos fundamental en el proceso de constitución de la empresa. Con lo cual se establecen no solo parámetros de acción sino también criterios de organizaciones y planeaciones futuras, en cuanto a aprovechamiento de la fuerza laboral que de ella puede adquirir la empresa.

---

[15] *GARCIA SOLARTE. Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN. Karem; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Colombia Ed. Universidad del Valle 2008. P. 170*

[16] *Óp. cit.*

4.1.1.2 Diseño de cargos

Consiste en uno de los procesos más relevantes en las organizaciones, debido a que la estructura de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, etc. Son delimitadas directamente por criterios de la constitución del análisis y el diseño de cargos.

Una empresa no podría iniciar el proceso de reclutamiento y de selección del personal sin antes tener una visión clara de los requerimientos del cargo vacante, y de esta manera definir el perfil ocupacional idóneo para ejercer esas funciones. De igual manera, procesos como el entrenamiento, selección y remuneración, se basan en los elementos de la descripción de manual de cargos de la empresa para su aplicación.

Las atribuciones y las tareas de cada cargo a desempeñar en las empresas delimitan los métodos y procesos que se deberán seguir en dicha asignación de labores.

Koontz y O`Donnell sostienen que:

> Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier cargo o posición individual se requiere:1) que tenga objetivos ciertos y precisos, que son la tarea de planeación;2) que exista un concepto claro de los deberes y actividades que deba realizar;3) que haya entendimiento del área de autoridad de cada persona de tal manera que cada quien sepa lo que debe hacer para obtener los resultados

deseados. Además, para hacerlo completamente operante, debe establecerse como y donde obtener la información básica que requiera[17].

El análisis de cargos genera la cadena de responsabilidad dentro de la empresa, con lo cual se designa de este modo la estructura de composición de autoridad y por tanto también a quien se debe supervisar y dirigir.

Por su parte, Aponte define el análisis de cargos como:

> El proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permite identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requerimientos que debe reunir la persona que lo desempeñe. [18]

Hoy por hoy el concepto de cargo se delimita de acuerdo a la posición de percepción que se tenga. Para las organizaciones, el cargo constituye y enmarca el desarrollo de las labores que las personas realizan en la empresa.

Para las personas no solo constituye una realización de una actividad establecida, sino que además es una fuente de realización personal, de expectativas y de motivación en el cumplimiento de un propósito personal.

---

[17] *KOONTZ y O`DONNELL, C: Curso administración moderna: un análisis de las funciones de administración. México. Editorial MC Graw –Hill, quinta edición, 1978.*

[18] *CASTILLO A. José, administración del personal, serie: textos universitarios primera edición: Santa Fe de Bogotá, febrero de 1993. Editorial Prentice. P. 86.*

Se define el cargo como la descripción detallada de las actividades que una persona desempeña dentro de un esquema establecido y estructurado de la organización, de acuerdo a los parámetros de estas actividades y los planteamientos de finalidad del cargo se establece un orden o jerarquía dentro del esquema organizacional, que a su vez establece las personas encargadas de responder por determinadas actividades o la subordinación, las personas a las cuales se ejerce un autoridad dentro de la organización conocido como subordinados y los diferentes sub-núcleos organizacionales o departamentos que conformaran las diferentes divisiones en que interactúan dicho divisiones del personal.

Partiendo de esta división, la representación gráfica de los cargos en las organizaciones se estandarizan bajo algunos parámetros en su mayoría homogéneos. Cada cargo es representado bajo un rectángulo, comunicado atreves de dos terminales, una superior y otra inferior, lo que representa la comunicación existente entre un nivel de subordinación en la parte superior y de subordinado en la parte inferior. Desde la lectura horizontal se definen la alineación de cargos de un mismo nivel de jerarquía, y desde la lectura vertical se determina las divisiones por departamento.

Esta representación gráfica de los cargos constituye el organigrama, que se compone de cada cargo de la organización, definiendo así la conformación de cada uno de los elementos que posee una justificación de su existencia en el cumplimiento de un diseño y una intencionalidad organización.

La comprensión del concepto de cargo y la estructura empresarial de los esquemas que las conforman, ha generado modelos de estudio más detallado de

la relación que estos elementos posee con los cambios en esferas más amplias como lo son las relaciones existentes entre empresa y mercado. Los constantes cambios que ha precedido en las empresas a nivel mundial desde los 90 y la llamada globalización han generado nuevas formas en las estructuras internas de las organizaciones, es por ello que hoy las empresas se constituyan en estructuras más ligeras, bajo un esquema de fusión de cargos, con lo cual se permite un mayor control y mayor velocidad en la comunicación entre el personal, agilizando procesos, entre otros elementos. Solo una comprensión del cargo puede determinar la interacción necesaria para el desarrollo empresarial.

El diseño de cargos está definida por la especificación del contenido de cada cargo, el método de trabajo empleado para su realización y la relación con los otros cargos, es la proyección directa de cómo se perciben los cargos de manera individual por lo que son acoplados en unidades o departamentos dentro de la organización.

Según lo establecido por Gómez, Balkin y Cardy, describen el propósito del diseño de cargo como:

> La información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, como tiene asignadas las competencias y responsabilidades y por tanto, como trata de lograr la organización sus objetivos y metas a través de la estructuración o comportamiento organizacional, humano y motivación que busca optimizar el desempeño y aumentar la productividad empresarial. [19]

Otros autores definen el diseño de cargos como:

[19] GOMEZ M. Luis R. BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. Managing Human Resources. Englewood Cliffs: New Yersey: Prentice-Hall, 4ª ed. 1995.

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico[20]

"Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización"[21]

"Información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos"[22].

Los diferentes aspectos que conforman el análisis y diseño de cargos, establecen un gran número de elementos a considerar para la construcción de un modelo. Ya que los cargos nos constituye por sí mismos un elemento estático, en otras palabras el cargo como foco de estudio no es estable ni definitivo, por el contrario está sujeto a cambios y trasformación. Con lo cual pueda lograrse una adaptación y trasformación de la organización que moldea a nuevas formas de interacción con el mercado.

El primer modelo referente al diseño de cargos fue el clásico o tradicional, el cual estructura la racionalidad del trabajo. Estableciendo principios científicos, los cuales generaban métodos estandarizados de trabajo en la producción industrial

[20] *Op cit. p. 94*

[21] *MILKOVICH George T. y BOUD ReauJohn W. . Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p.129.*

[22] *Op cit. p.129.*

de las empresas, con este método se logra la definición de los diferentes cargos bajo este modelo, dividiendo de esta manera la empresa. Este método está enfocado en la maximización de la eficiencia en el desarrollo de la producción industrial; Los cuatro aspectos principales de modelos clásicos o tradicionales son:

Constituye la estructura tecnológica (maquinaria, equipos, instalaciones y demás elementos) como elementos base para el diseño de cargos, por su parte el empleado constituir un mero operario destinado a un recurso productivo.

Se desarrolló el concepto de línea de montaje, donde el empleado desarrolló un subgrupo de acciones repetitivas que deben converger de manera armoniosa y coordinada con los otros elementos de producción; cada movimiento y actividad realizada esta estandarizada por un proceso previamente establecido, bajo parámetros que se enfocan en la racionalización técnica.

Se desarrolló instrumentos para el estudio de tiempo y movimientos, bajo incentivos salariales al cumplimiento de metas de producción. Entre mayor eficiente, mayor será la remuneración recibida.

Este modelo se enfoca solo la premisa de una continuidad en la producción, bajo mercados estables sin gran cambio a mediano y largo plazo.

La premisa bajo la cual se fundamente el modelo clásico en donde se incluye las variables externas de la empresa, funciona solo bajo un esquema de sistema cerrado en el cual la producción no se auto regula por el mercado, por lo que no

posee un variación. Debido a esta premisa la práctica de la aplicabilidad de este modelo a determinado, que las estructuras de diseño basado en desarrollos totalmente metodológicos generan elementos estructurales que no consideran al individuo como actor principal del proceso de producción.

No obstante la construcción de este modelo clásico introdujo el desarrollo del concepto de cargo y la división de los mismos en el desarrollo teórico-práctico, generando las bases del estudio de análisis y diseño de lo que hoy actualmente está vigente.

Los elementos teóricos producidos a partir de las fortaleza y debilidades del modelo clásico y la relación con la construcción económica del mercado, genero el desarrollo de un nuevos modelo denominado humanista o de relaciones humanas, construido a partir de los experimentos realizados por Hawthorne, que a su vez dieron origen a nuevas formas de estructurar administrativa , donde la antigua premisa de mecanicismo era sustituida y se generaba nuevas estructuras en cuanto a condiciones sociales del cargo que los empleados ocupaban en las organizaciones, donde se enfatizaba en las personas y los grupos sociales generados de la interacción de estos en la empresa, además de los mecanismos de incentivos.

Por último fue necesario el desarrollo de un modelo el cual representara de manera más amplia los factores convergentes de la empresa, es por esto que el modelo situacional o convergente es derivado del diseño de cargos tomando en cuenta las personas, la tarea a realizar y la estructura del organización.

En los modelos clásicos y humanista la estructura se proyecta en ambientes estáticos, fijos y permanentes, con lo cual se establecen procedimientos metodológicos estandarizados con altos niveles de acciones repetitivas. Por el contrario el método situacional establece parámetros del diseño de cargos bajo esquemas dinámicos donde se generan un cambio continuo en el cargo y los métodos de evaluación del mismo, además de generar supuestos de autoevaluación de las personas y mecanismos gerenciales para la motivación de estos elementos, estableciendo así nuevos esquemas de organización necesarios en el desarrollo de nuevos modelos de mercados.

Para logra tal finalidad el modelo situacional establece cinco dimensiones, con las cuales se caracteriza cada cargo.

La primera de ellas es **la variedad**, la cual se refiere a la cantidad de habilidades requeridas o exigidas para el cargo, estas habilidades son establecidas bajo la necesidad que debe presentar el uso de quipos y procedimientos para el cumplimiento de una serie de actividades. La variedad de un cargo proporciona la carencia de actos monótonos, rutinarios y repetitivos.

La autonomía establece otra dimensión y se refiere a los niveles de autonomía, independencia y libertad que posee la persona que ocupa un cargo, en la manera de planear sus labores y como estas son llevadas a cabo, al igual que establecer métodos, modelos y procedimientos bajo los cuales se causen las estructuras de desarrollo.

La significación de las tareas se trata de la percepción que se tiene sobre la relevancia e influencia del cargo sobre el desarrollo de los demás cargos de la

estructura organizacional y la contribución que este genera en el desarrollo general de la organización, para tal fin el cargo debe establecer los alcances de sus funciones y el impacto de las acciones que estas alcanzan en la organización.

Otro dimensión del modelo situacional es la **identidad con la tarea**, la cual se establece en la medida en que el ocupante del cargo establece en su totalidad la función de un actividad y se involucra con ella hasta la culminación de la misma, con lo cual se logra identificar el alcance de la labor desempeñada.

La quinta dimensión establece la retroalimentación y se refiere a la información recibida por la persona sobre la labor desempeñada en la asignación de su cargo, este proceso de información debe ser continuo para permitir una constante autoevaluación del desempeño establecido.

Estableciendo en gran o pequeña media el desarrollo de estas dimensiones el modelo busca orientar una trasformación del comportamiento humano en el diseño de las estructura de cargos en función de un mejor desempeño de las habilidades de las personas que desempeñan un cargo. El análisis y diseño de cargos constituye un proceso que conlleva a delimitar ciertos elementos como los son:

4.1.1.3 Descripción de cargos

En la descripción de cargos se define cual es la actividad a desarrollar (que hay que hacer, tareas y atribuciones), como hay que hacerlo, en donde se determinan el método de realización de la tarea o actividad y finalmente para que hay que hacerlo, en donde se definen los objetivos del porqué del cargo.

Dentro de la descripción del cargo debe hacerse una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto.

Hay dos tipos de descripción de cargos, la descripción genérica y la descripción específica, en el primer tipo de descripción se explica el conjunto de actividades del puesto y en el segundo tipo se explican las actividades del puesto, es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

El análisis de cargos es el encargado de las especificaciones del cargo y la persona que debe ocuparlo, es un listado de exigencias organizacionales que deben cumplirse para desempeñar la labor asignada, en él se determinan las habilidades y conocimientos que debe tener la persona que ocupe el cargo para verificar que sea idónea para la elaboración de las actividades asignadas.

Por otro lado De Cenzo[23] *describe "*El análisis de cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada"

4.1.1.4 Análisis de cargo

Gómez [24] menciona, "El análisis de cargos es el proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El

[23] *DE CENZO, David A. ROBBINS Stephen P. Administración de los recursos humano. Editorial Limusa. Mexico 2001 p. 136.*

[24] GOMEZ M. Luis R. BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. Managing Human Resources. Englewood Cliffs: New Yersey: Prentice-Hall, 4ª ed. 1995. *p. 97*

análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo”

El análisis del cargo se estructura bajo una serie de conceptos y definiciones que en contexto han logrado desarrollar una conceptualización más profunda del mismo. Algunos autores han enfatizado el análisis de cargo como el proceso de desarrollo sistemático de un cargo, con lo cual se obtendrá la información relacionada con la naturaleza de las tareas que se ejecutan y mediante el cual se identifica su ubicación y relaciones en la organización, la descripción de las tareas, responsabilidades, los requerimientos necesarios para ejecutar dichas tareas, atribuciones y responsabilidades correspondientes, constituyen elementos de consideración a la hora del desarrollo del análisis de cargos.

Otra forma de definir el análisis de cargos es el procedimiento por medio del cual se establecer las obligaciones y las habilidades requeridas en un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

Los métodos más empleados para la recolección de datos para el análisis y diseños de cargos son la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa y los métodos mixtos.

El método de la observación directa es uno de los métodos más utilizados, debido a que es uno de los más antiguos y de alta eficiencia, el análisis se realiza observando a la persona que ocupa el puesto de manera directa y dinámica durante el desarrollo de sus actividades, mientras se realiza la observación, se debe tomar nota de los datos que se consideren relevantes en la conducta del ocupante del cargo.

El método del cuestionario se lleva a cabo por medio de la realización de una lista de actividades que permite que la persona responda. La realización de este método no permite una retroalimentación con la persona que ocupa el cargo y es utilizado mayormente cuando hay un gran número de personas que ocupan el mismo puesto.

El método de la entrevista se basa en recolectar elementos relacionados con el puesto a analizar, se lleva a cabo mediante un acercamiento directo y verbal con la persona que ocupa el puesto o con el jefe directo. Este tipo de método debe ser llevado personalmente a la persona que pueda brindarle información relevante.

El método mixto es la combinación de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible y obtener la mayor cantidad de información que permita obtener resultados de gran calidad.

4.1.1.5 Puestos de referencia

Cuando el número de empleados en una organización es muy grande y se dificulta la evaluación de cargos, se seleccionan los puestos que puedan tomarse como base, es decir, puestos que represente a otros puestos similares en la organización. La información obtenida se utiliza como punto de partida para el posterior análisis de los otros puestos.

En esta etapa es importante una adecuada planeación de cómo se desea recolectar la información para el análisis de los puestos de trabajo, una planeación

apropiada permitirá la correcta recolección de la información deseada en una manera eficiente y eficaz.

En algunas ocasiones se hace necesaria la aclaración de cierta información recolectada; puede presentarse el caso en que la información suministrada no esté comprendida en el análisis de los puestos, para estos casos se debe hacer una búsqueda de los puestos que posean esta información crítica para su posterior aprobación.

Posteriormente se debe hacer un borrador en donde está contenida la información que describe el puesto: título del puesto, actividad principal del puesto, nivel de responsabilidad del puesto, requerimientos de desempeño y las condiciones de trabajo.

Una vez que se obtenga la información necesaria sobre cada aspecto del cargo se culmina el proceso de análisis y se efectúa el diseño del mismo, el cual involucra de manera escrita, cada aspecto del cargo de manera que constituya un formato único que describa, en primer lugar la identificación del cargo, con elementos como: el nombre del cargo, el área al cual pertenece, la asignación del jefe inmediato.

A continuación se describe los objetivos del cargo, en donde se da mención a la necesidad y existencia del cargo dentro de la empresa, en él se justifica las funciones y los aportes que el cargo desarrolla en post de la misión y visón empresarial. Se debe diferenciar la descripción de los objetivos con las funciones del cargo, puesto que los objetivos involucran no solo el desarrollo de las funciones sino que además articulan la misión de la empresa como tal.

Las acciones que se realizan en el desarrollo de las actividades habituales del cargo se conocen como funciones, estas deben darse mención de la manera más rigurosa posible, pues de su desarrollo y cumplimiento deriva gran parte del éxito de la misión y visión de la empresa, la importancia de las funciones se deriva de la estructura organizacional y la contribución que esta realiza en el cumplimiento del objetivo empresarial.

La mención de la responsabilidad también hace parte de la descripción del cargo, en ella se da alusión a la supervisión de los subalternos. Esto debe describirse con el nombre del cargo al cual se supervisara y el número de personas que ocupas dichos cargos, si llegado el caso existen.

La calidad con la cual se debe realizar la labor asignada, las relaciones interpersonales dentro de la empresa y el manejo con que deben ser llevados los bienes de la empresa, son algunos de los aspectos que constituyen la descripción de la responsabilidad.

Además de estos aspectos se debe dar mención también a las condiciones ambientales que describan las condiciones físicas en las cuales se desenvuelve el trabajador como lo son: la iluminación, temperatura, la exposición a ruidos, gases, etc, delimitar las principales fuentes de accidente que los trabajadores puedan estar expuestos en el desarrollo de sus funciones.

La descripción de cada uno de esos elementos permite junto con el análisis del cargo determinar los requerimientos mínimos de exigencia requeridos por el personal para la realización del trabajo, esto de acuerdo con las características de la labor requerida del puesto.

4.1.2 Macro-proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización

La incorporación y adaptación es un Macro-proceso de gran importancia para las organizaciones ya que este tiene como objetivo el ingreso de las personas a la organización y que estas personas se adapten a su cultura organizacional y a sus procesos. Para esto se hace necesario varios procesos como lo son:

4.1.2.1 Requisición y Reclutamiento

Como parte del proceso de integración de las personas se debe iniciar cuando un área determinada indica la necesidad de contratar nuevos empleados, el jefe de área envía una "requisición de personal", con esta vacante se origina el proceso de contratación dando lugar al proceso de reclutamiento que inicia con esta búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, donde obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

El reclutamiento de personal es el paso previo a otra vital fase que es la selección de personal; algunos especialistas aseguran que son dos etapas de un mismo proceso. Se considera que la alternativa más acertada es la primera línea de pensamiento según las siguientes definiciones:

Según Wayne, y Noé " definen la requisición como un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles.[25]

[25] *Wayne, Mondy. Noe Roberth M. Administración de recursos humanos, 6ª Ed. México: Prentice Hall. 1997.*

Por otro lado Werther y Davis definen el reclutamiento como "el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo".[26]

Aponte afirma:

> Que la administración de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes. El propósito de la vacante de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa.[27]

Sin embargo Chiavenato considera el reclutamiento de personal como un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupa cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. [28]

El reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema

---

[26] *WERTHER, William, y DAVID Keith. Administración de personal y recursos humanos – 5a ED. MEXICO D.F 2000. P. 150.*

[27] *APONTE, Luis. Administración de personal, la Universidad de Michigan. Puerto Rico. Volumen 1. 1998 p. 104*

[28] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Bogotá - Colombia Mcgraw-hill. *2007* 2ª Ed. *P. 173*

de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir el proceso de Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados. Una vez recopilada toda la información se plasma en un documento que constituye el punto de partida para tomar decisiones y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

A la hora de tomar la decisión el reclutador debe de tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa. Así pues después de tomar la decisión teniendo en cuenta estos tres factores, se decide si la vacante debe ser cubierta por fuentes internas o externas

4.1.2.2 Reclutamiento Externo

Tenorio y Sabater[29] se refiere al reclutamiento externo cuando las personas son ajenas a la empresa, se recurre al reclutamiento externo cuando la organización no dispone de la persona con la cualificación requerida en el interior o bien cuando quiere acudir al exterior como una manera de introducir variedad o nuevas perspectivas. Una vez que la organización decide ir al mercado a cubrir vacantes, dispone de múltiples fuentes para hacer pública la información, siendo las más usuales las siguientes:

Anuncios en la prensa, radio, tv.

[29] *TENORIO, Jesús Y SABATER, Ramón. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Bogota. Editorial Thomson. 2004. P. 114.*

Anuncios en internet, bolsas de empleo.

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa
- Contactos con universidades, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc.
- Conferencias y charlas en universidades.
- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- Agencias de reclutamiento.

4.1.2.3 Reclutamiento interno

Este reclutamiento consiste en que las personas objeto de reclutamiento pertenecen a la propia empresa, por lo que se establece un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro departamento. Al ser el reclutamiento interno un proceso mucho más rápido y presenta grandes ventajas como la rápida detección de posibles candidatos, el mayor grado de fiabilidad en la decisión ya que se tiene un conocimiento previo del candidato, se genera un proceso de integración más fácil y rápido, debido al conocimiento de la empresa que posee el posible candidato, además de generar una motivación del personal en cuanto a su futuro dentro de la empresa, sin embargo en ocasiones este tipo de reclutamiento interno no es posible ya que puede existir la posibilidad que el personal requerido para el cargo no esté dentro de la empresa, ya sea por su perfil o formación, además de que esto puede genera como desventaja conflicto de intereses e inducir al "statu quo"[30].

[30] *TENORIO, Jesús Y SABATER, Ramón. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Thomson 2004. P. 127.*

Para el reclutamiento interno se debe poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal en la empresa, para localizar posibles candidatos internos se recurrir a los sistemas de información de recursos humanos, la colocación de anuncios a las convocatorias de puestos o incluso buscar en los trabajadores despedidos.

4.1.2.4 Selección

Toda empresa u organización que desee contratar personal necesita realizar un proceso de selección. Este proceso implica cumplir una serie de etapas, con la única finalidad de contratar a la persona idónea para ocupar el puesto vacante.

La persona que desee obtener el puesto de trabajo deberá demostrar en cada etapa del proceso de selección de personal, que cuenta con las cualidades para desempeñarse satisfactoriamente en dicho empleo.

No todas las empresas u organizaciones que demandan personal efectúan el mismo proceso de selección de personal. En la mayoría de casos, cuando no se dispone de mucho tiempo, las empresas reclutadoras de personal se ven obligadas a acortar el proceso de selección.

El proceso de selección de personal se inicia desde el momento en que una persona postula al puesto de trabajo y termina con la contratación. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

Este proceso es definido por Arias como:

El proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.[31]

Los departamentos de gestión humana emplean el siguiente proceso de selección para la contratación de nuevo personal, el cual se base en tres elementos esenciales, *primero la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesario, segundo los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, por último los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puedes escoger*.[32]

Por otro lado Chiavenato describe "la selección de recurso humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal". [33]

[31] *ARIAS. Fernando. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. México. Edición 2. UNAM. 2001 P. 247.*

[32] *WERTHER, William, y DAVID Keith. Administración de personal y recursos humanos – 5a ED. MEXICO D.F 2000. P.181*

[33] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Bogotá - Colombia Mcgraw-hill. *2007* 2ª Ed. *P. 201.*

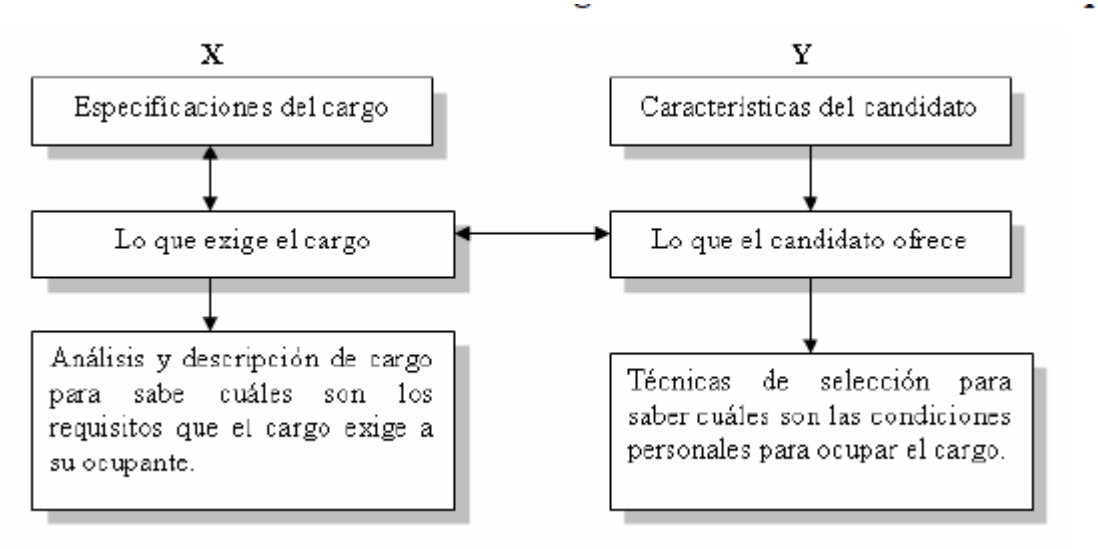
Sabater y Tenorio lo definen como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para cubrir un determinado puesto entre los que la organización tiene información. Por tanto, el reto aquí está en definir que se considera adecuado, así como en ser capaz de medirlo en cada uno de los candidatos.[34]

Con lo anterior se puede determinar que en gran medida el éxito del proceso de selección, es el conocimiento de la información referida al análisis de puesto de trabajo, acorde a los planes de recursos humanos y la calidad de los perfiles de los solicitantes.

El proceso de selección funciona como filtro para que solo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requieren la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto, tal y como se puede observar a continuación.

[34] *TENORIO, Jesús Y SABATER, Ramón. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Bogota. Editorial Thomson. 2004. P. 131.*

Figura 2. Proceso de Selección de Personal



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. 2002 pág. 112

La selección de personal debe ir encaminada a la mejora de los objetivos organizacionales, es por ello que resulta fundamental señalar las técnicas planteadas por García[35] para llevar a cabo dicho proceso de selección entre las que señala algunos pasos para definir qué persona contratar; es importante tener un criterio de que se necesita realmente, para ello se hace necesario tener información acerca del cargo para el cual se va hacer el proceso de selección.

4.1.2.5 Bases para la selección de personas

Recolección de información acerca del cargo: La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

[35] *GARCIA SOLARTE. Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN. Karem; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Colombia Ed. Universidad del Valle 2008.* P.34.

- Descripción y análisis del cargo.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.
- Requerimiento de personal.
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

4.1.2.6 Técnicas para la selección de personal

Primero se realiza un análisis de antecedentes, la cual consiste en estudiar la hoja de vida y la información suministrada por el aspirante, la verificación de las referencias, los certificados laborales y académicos.

Después se realiza la entrevista la cual comprende la indagación, confrontación, verificación o complementación de la información de la hoja de vida, frente a una estructura o guía de averiguación de factores personales, familiares, sociales, laborales, técnicos o comporta mentales. En la entrevista también se pretende conocer físicamente a los candidatos, sus habilidades para expresarse, su confianza y seguridad, y su educación. Aquí también se les informa a los candidatos acerca de las características del empleo, el horario y sueldo; esta información, a su vez, les permite a los candidatos determinar si continúan o no en el proceso.

Una vez determinado los candidatos que siguen el proceso, se realiza las Pruebas de conocimiento los cuales consisten en exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos respecto al conocimiento. Esta etapa del proceso de selección es encargada, generalmente, al jefe del puesto de trabajo ofertado, quien deberá medir la capacidad, competencia y habilidad de los candidatos, y determinar si son capaces de realizar las tareas del puesto de trabajo vacante. Estas pruebas

consisten en evaluaciones de conocimientos profesionales, cultura general, idiomas y, en algunos casos, conocimientos de informática.

A demás de las pruebas de conocimiento se realiza una simulación de trabajo donde se hace una prueba de caso real o de ejemplo, donde se le pide al candidato que realice algunas actividades, físicas o verbales que le permitan resolver una situación particular bajo una supervisión estructurada en condiciones estándar.

La empresa realiza una visita domiciliaria la cual consiste en el estudio de la condición socioeconómica de vida y la manera de relacionarse del aspirante en su entorno personal y familiar.

Por último el candidato realizara unas pruebas médicas las cuales son aplicaciones profesionales de pruebas físicas de esfuerzo si lo requiere el cargo, de exámenes pre-ocupacionales y médicos propiamente, para establecer la disponibilidad de ajuste integral de una persona a la ocupación u empleo que va a desarrollar.

En muchas ocasiones es la parte de la etapa final del proceso de selección de personal, sirve para determinar si el potencial candidato se encuentra con las capacidades físicas para ocupar el empleo. Las personas con problemas de salud implican ausencias en el trabajo, bajo nivel de rendimiento y elevados costos para la empresa que los contrate.

Chiavenato[36] menciona la selección de personal como una secuencia de fases que deberán superar los candidatos, el candidato que es reprobado en cualquiera de esas fases es rechazado y no podrá seguir con el proceso; en cuanto a los candidatos que han aprobado todas las etapas, son recomendados al jefe del organismo solicitante, que deberá decidirse por uno de ello. Algunos jefes entrevistan a los candidatos aprobados en la selección y los someten a pruebas en la selección en que se desempeñaran, para poder juzgar mejor y ejercer su autoridad de línea al tomar decisiones.

Al final del estas fases podemos ver como el proceso de selección es bastante costoso para la organización, pues implica costos operacionales, sin embargo esta inversión trae excelentes retribuciones a la empresa, el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

4.1.2.7 Socialización e Inducción

La socialización e inducción de personal implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, reglas, políticas, valores, filosofía de la organización, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros; son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo al nuevo integrante en un tiempo mínimo. Un programa de estos

[36] *CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración de personal.* McGraw-Hill de México. *1993. P. 40.*

debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

Llanos [37] describe, la inducción como una etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identidad, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.

El proceso de inducción Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones. El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Ivancevich[38] menciona algunos objetivos que un programa de inducción pretende alcanzar, como lo es lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la empresa, establecer las condicione necesarias para incorporarse al empleado a un clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de

[37] LLANOS R. JAVIER, Integración de Recursos Humanos, México. Editorial Trillas. 2005. p. 186-193

[38] *IVANCEVICH, JOHN M. Administración de Recursos Humanos. Novena Edicion. Mexico. Editorial MeGraw-Hül, 2005 P. 402-405.*

diferentes matices, adaptar eficazmente al nuevo empleado o trabajador, prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto a funciones, jerarquías, conflictos, etc.

Con este fin la teoría sugieren utilizar elementos fundamentales para el programa de socialización e inducción, tales como conferencias, conversatorios, discusiones en grupo, videos corporativos, folletos, manuales, presentaciones interpersonales, recorridos, juntas, diapositivas entre otras.

Es importante que en el proceso de inducción exista un manual de la empresa el cual recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, horarios de servicios, políticas internas y externas. El formato puede ser en papel, on-line, video.

Un manual de inducción debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador, facilitándole la integración dentro de la organización, además buscar conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la empresa.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por ello Ivancevich se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas como la inducción general, inducción específica y la evaluación.[39]

[39] óp. Cit. P. 407.

Inducción general: En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Inducción específica: en esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Evaluación luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

4.1.3 Macro-proceso desarrollo del personal

En el libro Desarrollo de la competencias se menciona a Brito Challa quien describe el desarrollo personal es "*una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones*"[40]. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar este Macro-proceso es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro buscando el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel personal y profesional dentro de la empresa. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

4.1.3.1 Evaluación del desempeño

Muchos son los autores que plantean su idea acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. Para ello se analiza algunos conceptos:

Según Byars y Rue la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados “es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de

[40] ALDALPE. Teresa. Desarrollo de las competencias del docente: demanda de la aldea global siglo XXI. Libros en red. España. Amertown Internacional S.A . 2008 p. 112.

mejora". [41] Para Chiavenato, "es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo". Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.[42]

Por otro lado Harper y Lynch plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.[43]

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniendo de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos, cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. Es importante para la empresa tener

---

[41] BYARS Lloyd L. Y LESLIES W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 1996, P. 308.

[42] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Primera Edición. McGraw-Hill. . México. 1999.

[43] HARPER Y LYNCH. Manuales de recursos humanos. Primera Edicion. Editorial La Gaceta de los Negocios. Madrid 1992.

una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

Después de plantear y definir la evaluación del desempeño es necesario plantear los métodos usados. Para Cuesta[44] los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de auto evaluación. La existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en los siguientes dos grupos:

- **Métodos relacionados con indicadores tangibles.**

Índices: Cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, salario, ascensos, etc.

- **Métodos relacionados con indicadores intangibles**

Índices: Gestión, cooperación, compromiso, etc. Al incluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles. Cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican

[44]CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da Edición Revisada y Ampliada. La Habana. Cuba. 2005.

las comparaciones interindividual, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos.

Por otra parte Chiavenato 1999[45], plantea que desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse:

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).

- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).

- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).

- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

[45] *CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos". Primera Edicion. McGraw-Hill. . México. 1999*

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

4.2 MARCO EMPRESARIAL

4.2.1 Historia de la Empresa LLANTAS & LLANTAS

LLANTAS & LLANTAS es una pequeña empresa dedicada a la compra y venta de llantas y neumáticos para motos, carros y bicicletas, además de una línea de rencaucho que comprende entre otras válvulas, protectores, parches, herramientas para vulcanizar, cauchos y productos relacionados.

LLANTAS & LLANTAS nació hace 30 años en la ciudad de Cali; su fundador ALBERTO JIMENEZ creó esta empresa que tiene como razón social la venta de artículos para motos, carros y bicicletas.

En sus inicios la empresa se crea en un pequeño espacio en la calle 25 # 7-11 ubicado en el barrio san Nicolás cerca de la zona céntrica de la cuidad, "*no fue fácil arrancar con el negocio*" dice don Alberto, debido a que él se encontraba solo, por lo que ejercía las funciones de gerente, administrador, vendedor y repartidor de los artículos ofrecidos, a su cargo estaba todo lo que el negocio necesitara.

En la actualidad LLANTAS & LLANTAS se encuentra ubicada en el centro de la cuidad en la carrera 15 # 10-71 barrio san Bosco, cuenta con 8 empleados fijos, un (1) un empleado que trabaja por comisión y en temporadas como en diciembre cuenta hasta con 12 empleados.

Sus procesos de venta, control de inventarios y contabilidad se encuentran totalmente sistematizados y posee dentro de sus activos tres bodegas y un vehiculó para la distribución de sus productos.

La empresa mencionada anteriormente pertenece al sector comercial, el sector comercial se basa entonces en la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante.

La empresa LLANTAS & LLANTAS se encuentra en el sector comercial al hacer parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, entre otros. Este sector económico engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

4.2.1.1 Misión

LLANTAS & LLANTAS es un empresa del sector comercial dedicada a la venta distribución de artículos para carros, motos y bicicletas, que tiene como misión prestar un servicio confortable ofreciendo productos de excelente calidad a un precio competitivo dentro del sector generando confianza en nuestros clientes.

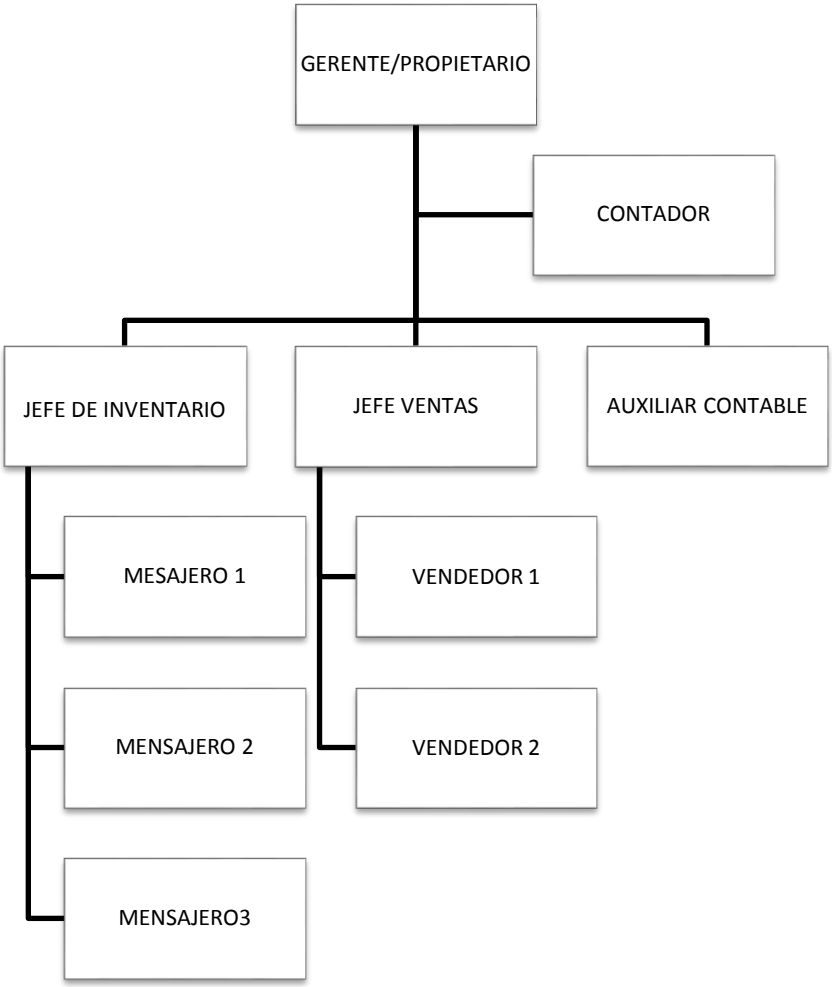
4.2.1.2 Visión

Expandirnos a diferentes puntos del país con el propósito de cubrir gran parte del territorio nacional llegando así a más personas. No dejando de lado nuestras principales características y siendo reconocidos por nuestra calidad y nuestros precios competitivos en el sector.

Fuente: elaboración propia de los autores

4.2.1.3 Organigrama

Figura 3. Organigrama de la empresa LLANTAS & LLANTAS.



Fuente: Elaboración propia de los autores

4.2.1.4 Objetivos corporativos

Los siguientes son los objetivos establecidos por la empresa:

- satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, ofreciendo productos de calidad y precios competitivos.
- Inducir la toma de decisiones en el área de trabajo orientados al servicio del cliente interno y externo.
- Crear y ejecutar sistemas de trabajo que oriente los esfuerzos a la mejora continua.
- Fomentar y reconocer los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad.
- Capacitar continuamente al personal, desarrollar sus habilidades y promover el trabajo en equipo.
- Administrar efectivamente los recursos, generando utilidades y flujo de efectivo.

5. RESULTADOS Y PROPUESTAS

5.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

Actualmente dentro de la empresa LLANTAS & LLANTAS no hay un proceso de gestión humana definido; un ejemplo de ello es el proceso de contratación que se lleva a cabo, el cual se realiza de una manera informal debido a la falta de diseño de cargo, lo que obliga a que sea la persona que desiste de su cargo quien contribuya con la definición de las características con las que debe cumplir el aspirante.

En cuanto a la recepción de documentos para la contratación de personal, la Jefe de ventas es la encargada de realizar el estudio de las hojas de vida y lleva a cabo las entrevistas apoyada por uno de sus ayudantes del departamento de ventas quien tiene conocimientos en psicología organizacional; en esta primera fase se realiza el filtro de los candidatos más acorde para cubrir la vacante, posteriormente se realiza una reunión entre el gerente y la Jefe de ventas en donde se presentan los candidatos seleccionados, posteriormente se toma la decisión de la persona que va a ser contratada y se le llama para una reunión en donde participan la Jefe de ventas, la persona que desiste del puesto y la persona seleccionada, en dicha reunión se establecen las funciones que debe ejercer el nuevo miembro y se le hace entrega oficial del puesto de trabajo.

De acuerdo con los macro-procesos que se implementa en el presente trabajo de grado se muestra el desarrollo de dichos procesos en la actualidad en LLANTAS & LLANTAS, los cuales se describen a continuación.

El Macro-proceso de "***organización planificación del área de gestión humana"***, a pesar que en LLANTAS & LLANTAS se tiene establecidos varios cargos, no existe un formato o un manual de diseño de cargos, lo que produce que no se tenga una clara información de las funciones del puesto.

El Macro-proceso de "***incorporación y adaptación de las personas a la organización"*** cuando se requiere nuevo personal, es comunicado por el jefe que lo necesite al gerente, quien se encarga de dar la autorización para la búsqueda y contratación del nuevo empleado, el requerimiento no se realiza de manera formal; posteriormente el análisis del requerimiento en donde el gerente determina si considera conveniente o no la inclusión de un nuevo empleado, se procede a la apertura de la convocatoria las cual son generalmente externa por medio de la bolsa de empleo www.elempleo.com.co y www.computrabajo.com en donde se hace el proceso requisición y reclutamiento de personal.

El proceso de socialización e inducción en LLANTAS & LLANTAS se lleva a cabo de acuerdo a la relevancia del cargo; en cargos básicos como mensajería o distribución, el proceso no es mayor a una semana. En el área de ventas el proceso se lleva a cabo durante quince días, y en el de auxiliar contable y jefe de inventarios un mes.

En ninguno de los casos descritos anteriormente se cuenta con un formato de inducción establecido por lo que el proceso de socialización e inducción se hace por medio del acompañamiento. Por lo cual la persona que deja la vacante realiza la inducción al personal que ocupara su cargo. Si el cargo establecido para la vacante se encuentra en el área administrativa además del acompañamiento del anterior encargado del puesto, se realizara un acompañamiento en las primeras dos semanas por parte del subgerente

Respecto al Macro-proceso de "***Desarrollo de Personal"*** dentro de la empresa LLANTAS & LLANTAS no se ha capacitado a sus empleados sobre sus puestos de trabajo debido a que actualmente no se cuenta con una descripción específica del puesto que promueva la realización de un plan para la capacitación y desarrollo del personal.

De acuerdo a las características de la organización, no existe una rotación de cargos ni una reasignación de puesto, por lo que el proceso de desarrollo profesional y planes de carrera no es aplicable bajo los parámetros actualmente establecidos.

Por otra parte, en cuanto a la evaluación y desempeño del personal, no se tiene un parámetro establecido debido a que no cuenta con un criterio de desarrollo de cargo fijo, lo que dificulta el proceso de evaluación.

5.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

5.2.1 propuesta de mejoramiento proceso de políticas del área

La elaboración de las políticas de la empresa se desarrollan a partir de la socialización de las políticas de la empresa realizadas con el gerente y el subgerente de LLANTAS & LLANTAS.

El Manuel de políticas generales de LLANTAS & LLANTAS, determina el esfuerzo de la gerencia por elaborar las políticas que rigen la empresa, estas serán de carácter obligatorio y en función de ellas se establecerán políticas y procedimientos que buscan el desarrollo de nuevas formas de administración en la

empresa orientada en el servicio al cliente, que constituye el eje central de la empresa. A continuación se describen las políticas empresariales:

5.2.1.1 Políticas Administrativas

Las políticas administrativas, tienen como finalidad establecer parámetros que brinden al personal de LLANTAS & LLANTAS un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de sus actividades, asegurando la oportuna dotación de equipos y software, implementos de oficina y el cuidado de los bienes que constituyen la empresa.

Exposición de las políticas:

1. Los bienes inmuebles propiedad de LLANTAS & LLANTAS deberán recibir el mantenimiento adecuado para su utilización y cuidado.
2. Aquellos bienes que se encuentren defectuosos deberán ser retirados de la empresa y ser sustituidos en el menor tiempo posible.
3. El servicio de aseo será solicitado para todas las áreas de las empresas, almacén y bodegas.
4. Los servicios de vigilancia deben establecerse en todos los inmuebles propios o arrendados por LLANTAS & LLANTAS.

5.2.1.2 Políticas De Compra

Las políticas de compra tienen como objetivo fundamental establecer un adecuado manejo de la inversión realizada en la adquisición de bienes materiales para la operación y mantenimiento de sus instalaciones.

Exposición de las políticas

1. Las personas autorizadas para emitir órdenes de compras son el gerente y el subgerente, en caso de ausencia de los dos podrá realizarlo aquella persona que le sea delegado e informado previamente por parte de la gerencia.
2. las órdenes de compra de insumos será emitidas mensualmente, o en caso de ser solicitado por le gerencia.
3. Para la compra de equipos y materiales, debe establecerse la compra bajo la cotización que brinde menos costo, mejores condiciones de pagos, equipos y materiales de calidad.
4. Una vez aprobada la compra esta no debe superar los 15 días de adquisición, de lo contrario se establecerá la compra con otro proveedor.
5. Anualmente se renovara contrato de los servicio de seguridad y software de la empresa LLANTAS & LLANTAS.

5.2.1.3 Políticas de personal

Las políticas de personal tienen como propósito establecer un control sobre la jornada laboral establecida por la empresa.

1. Cumplir con el horario establecido de la jornada laboral, el cual establece que los días lunes hasta los viernes el horario es de 8 00 am a 12 00 y de 2 00 pm a 6 pm. Y los días sábados de 8 00 am a 4 00pm.

5.2.1.4 Políticas de selección y contratación del personal

Las políticas de selección y contratación del personal, tienen como propósito establecer las normativas con las cuales se rige la actividad de selección y contratación del personal, que mejor se ajusten a los perfiles establecidos por la empresa para lograr los objetivos propuestos.

Exposición de las políticas

1. El proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente "Requerimiento de Personal", el mismo que deberá ser aprobado por el Gerente. Esto procedimiento debe ser aplicado para todos los casos de vacantes, remplazos y creación de nuevos puestos. El gerente será el encargado de aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación que sustente y justifique la nueva vacante o el nuevo puesto de trabajo.

2. No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

3. La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva de la gerencia, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

5.2.1.5 Políticas De Atención Y Servicio al Cliente

Las políticas de atención y servicio al cliente, tienen como propósito crear una estructura enfocada a la gestión del servicio al cliente que estimule el crecimiento de la identidad organizacional y la cultura dirigida al cliente.

1. La atención y servicio al cliente, será prioritaria a nivel de todo el personal. La gerencia deberá verificar que la Organización esté orientada a servir al Cliente sea este interno o externo, utilizando principios de cortesía, amabilidad y cordialidad.

2. Todas las áreas que presten atención al público, deberán contar con la infraestructura necesaria para prestar el servicio adecuado, por ningún motivo se podrá brindar servicios aislados. Toda la atención brindad deberá prestarse

dentro de los Centros o áreas de atención al cliente en la empresa, o donde sea previsto por la gerencia.

3. Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes, para lo cual la compañía deberá contar con sistemas automatizados de gestión que permitan mantener un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.

4. Toda solicitud de despachos e información debe realizarse en menos de 24 horas por parte del personal encargado

5. Todas las quejas, reclamaciones, despachos, informaciones y cotizaciones presentadas, deberán ser correctamente registrados en el sistema, procurando su solución inmediata con un plazo máximo de respuesta de 24 horas.
6. La administración deberá ser quien establezca las políticas.

5.2.1.6 Políticas Salario

Las políticas salariales, esta comprendida por la compensación (sueldo, salario, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener y mantener la fuerza de trabajo productiva. Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Compañía.

1. El sistema de remuneración de la organización y su valoración se regirá por lo establecido por el gobierno y estará de acuerdo con el mercado laboral.
2. El cumplimiento del sistema de remuneración se establecerá basados en lo aprobado por la gerencia.

3. Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la empresa, se exceptúan las disposiciones legales vigentes.
4. Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo-beneficio; y deberán ser autorizados por el Gerentes.

5.2.1.7 Políticas de Vacaciones

Las políticas de vacaciones, tienen como finalidad establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que el Gerente o Subgerente presentará y a lo establecido por la ley.

Cuando por necesidades imperiosas de la Compañía, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de las mismas y comunicarlo al Gerente o Subgerente en casos de requerimiento extremo, plenamente justificado por el trabajador y comunicado al Gerente se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas hasta por dos periodos consecutivos.

5.2.2 Definición proceso de políticas del área

En el proceso de políticas del área se definen los parámetros establecidos por la empresa compuestos por los procedimientos en atención al cliente, horarios de

atención, políticas salariales, vacaciones y demás normativas establecidas por ley.

CUADRO 1 **PROCESO DE POLÍTICAS DEL ÁREA**

LLANTAS & LLANTAS	**PROCESO DE POLÍTICAS DEL ÁREA**	PRGH - 02 Pág. 1 de 2 01/2012

1. Alcance

La aplicabilidad de este proceso debe llevarse a cabo en todos los cargos de la empresa de manera obligatoria. Donde se plasma los alcances de los procesos internos que permitieron encausar las diferentes estructuras organizacionales.

2. Objetivo

Establecer los principios básicos con los cuales la empresa tomas las decisiones, elabora los procedimientos, presupuestos, la administración de los recursos y el funcionamiento de la compañía.

3. Responsables

La responsabilidad de la aplicación del proceso de política de área será por parte de la gerencia, con el objetivo de orientar los procesos empresariales a través del adecuado manejo de las políticas y los enfoques que se busca trazar.

4. Periodicidad

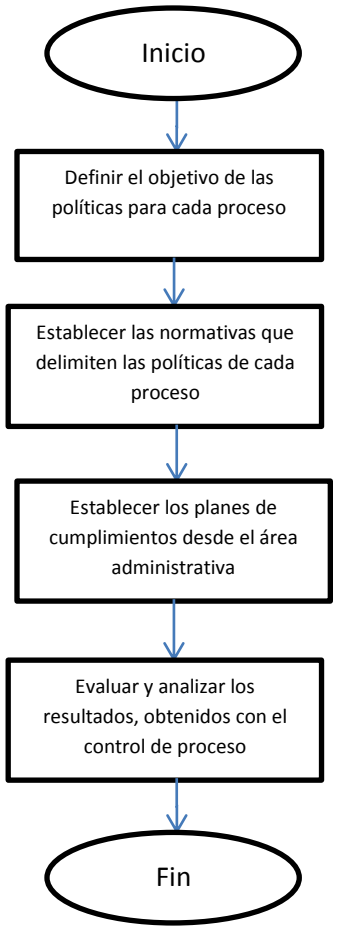
Deben ser aplicadas en todo momento como parte del proceso empresarial, al igual que estructuradas y replanteadas en el momento en que la gerencia tome la decisión de un cambio en el proceder de algún área o de la empresa en general.

5. desarrollo

El proceso de políticas de área inicia con la socialización con la gerencia sobre cada uno de los elementos que determinan la estructura formal, donde el gerente percibe las necesidades de control de la empresa. Una vez estructurados estos elementos se presenta de manera escrita, en donde se identifica y establece de una manera clara cada una de las políticas empresariales. Este texto es presentado al gerente para su aprobación.

Una vez aprobado el texto se da a conocer a cada uno de los empleados de LLANTAS & LLANTAS.

6. diagrama



Fuente: elaboración propia de los autores.

5.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS

5.3.1 Descripción proceso análisis y diseño de cargos

En consideración a lo expuesto en el marco teórico, la descripción de análisis y diseño de cargos puede ser realizado por medio de diferentes métodos dentro de los cuales se han seleccionado dos de ellos teniendo en cuenta la estructura y el número de personas que laboran en la empresa.

El primero de ellos es el método de observación directa, el cual consiste en el análisis de las funciones del personal que se lleva a cabo durante las jornadas laborales por medio de la observación. El segundo método, es el método de entrevista directa, con el cual se busca obtener, la recolección de elementos que permitan mediante un acercamiento directo, información sobre la naturaleza del cargo en relación a las habilidades de la persona que lo desempeñan y las actividades que realiza.

La información obtenida a través de estos dos métodos permitirá desarrollar el formato de función e identificación de cargos, el formato utilizado en la entrevista se mostrara en el ANEXO A. Compuesto por seis numerales que tienen como objetivo establecer los principales requerimientos del cargo, una vez establecidos los parámetros con los que debe cumplir el cargo, debe ser presentado a la gerencia por la persona encargada de recursos humanos para ser posteriormente aprobado.

En el primer numeral se establece la “INFORMACION GENERAL” que esta contenido por: código de cargo, nombre del cargo, ubicación organizacional del

cargo, número de personas que desempeñan el mismo cargo, nombre del cargo del jefe inmediato.

En el numeral dos se establece el “OBJETIVO DEL CARGO”

En el numeral tres se establecen “LAS FUNCIONES DEL CARGO” en donde se explica cada una de las funciones correspondientes a cada cargo, estableciendo las más relevantes a desempeñar en el mismo y que logra diferenciar cada cargo.

En el numeral cuatro se establecen los “REQUERIMIENTOS DEL CARGO” que esta contenido por: factores de habilidad, educación, (nivel mínimo, cursos complementarios, requerimiento de inglés, nivel), experiencia, (promoción interna, promoción externa, tiempo, área, cargo.)

El numeral cinco está comprendido por la “INICIATIVA” que está contenida por factores medibles en tres niveles (alto, medio, bajo), los factores tenidos en cuenta son: pro-actividad, atención al público, aptitud de servicio, liderazgo, paciencia, concentración, memoria.

En el numeral seis se establecen la “RESPONSABILIDAD” que está contenida por factores de medibles en tres niveles (bajo, medio, alto), los factores tenidos en cuenta son: información, dinero, propiedad planta y equipo, toma de decisiones y documentos.

Listado de cargos a desarrollar en LLANTAS & LLANTAS

Gerente

Subgerente

Contador(a)

Auxiliar contable

Asesor comercial

Jefe de inventario

Auxiliar de bodega

Cajero(a)

El formato seleccionado para el análisis y descripción del cargo en LLANTAS & LLANTAS por medio del cual se elabora el manual de funciones de la organización se presenta a continuación.

Tabla 1 Formato de Funciones e Identificación de cargos.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**	FGH - 001 VER.01 01/2012
FECHA:	CIUDAD:	
1 INFORMACION GENERAL		
1.1 CODIGO DEL CARGO		
1.2 NOMBRE DEL CARGO		
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO		
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO		
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
2 OBJETIVOS DEL CARGO		
3 FUNCIONES		
1		
2		
3		
4		
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.		
FACTORES DE HABILIDAD		
EDUCACION		
Nivel mínimo de educación		

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1 Formato de Funciones e Identificación de cargos.

Requiere Inglés				Nivel		
Motivo						
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)						
PROMOCION INTERNA						
Tiempo (años)				Área		
Cargo						
EXTERNO						
Tiempo (años)				Área		
Cargo						
5 INICIATIVA						
				NIVEL		
				BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD					
2	ATENCION AL PUBLICO					
3	APTITUD DE SERVICIO					
4	LIDERAZGO					
5	PACIENCIA					
6	CONCENTRACION					
7	MEMORIA					
6 RESPONSABILIDAD						
				NIVEL		
				BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION					
2	DINERO					
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
4	TOMA DE DECISIONES					
5	DOCUMENTOS					
ELABORÓ			**REVISÓ**		**APROBÓ**	
FIRMA			FIRMA		FIRMA	
NOMBRE			NOMBRE		NOMBRE	
CARGO			CARGO		CARGO	

Fuente: elaboración propia de los autores.

A continuación se muestran los diseños de cargos que se proponen en LLANTAS & LLANTAS los cuales se desarrollan a partir de una serie de entrevistas.

Tabla 1.1 Formato de Funciones e Identificación de cargos Gerente.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**	FGH - 001 VER.01 01/2012

FECHA:	CIUDAD: SANTIAGO DE CALI		
1 INFORMACION GENERAL			
1.1 CODIGO DEL CARGO	001		
1.2 NOMBRE DEL CARGO	GERENTE		
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	DIRECTIVO		
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO			0
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		NO APLICA	
2 OBJETIVOS DEL CARGO			
Supervisar los procesos encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la organización por medio del desarrollo y aplicación de planes estratégicos de acuerdo a las necesidades del mercado, enfatizando en mantener una buena relación con proveedores, cliente y empleados proporcionando seguridad de inversión, satisfacción en los productos y un ambiente laboral óptimo.			
3 FUNCIONES			
1	Realizar contratos y negociaciones con proveedores.		
2	Supervisar el desarrollo de las actividades organizacionales.		
3	Revisar y autorizar el presupuesto de la organización.		
4	Establecer las metas de cumplimiento mensuales de la organización.		
5	Analizar y aprobar las solicitudes de créditos nuevos y estudiar las modificaciones de créditos existentes.		
6	Supervisar el pago de proveedores.		
7	Agenda reuniones con clientes y proveedores.		
8	Autorizar las modificaciones en los cargos.		
9	Autorizar pagos de nómina, comisiones, primas y cesantías diligenciados por la auxiliar contable.		
10	Aprobar la contratación del personal.		
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO			
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.			
FACTORES DE HABILIDAD			
EDUCACION			
Nivel mínimo de educación	Título en Educación Superior		
Cursos complementarios	Cursos en mercadeo, atención al cliente, estrategia de ventas, manejo de personal, costos y presupuestos		
Requiere Inglés	Si	Nivel	básico
Motivo	Manejo de software		
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo) PROMOCION INTERNA			

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.1 Formato de Funciones e Identificación de cargos Gerente (continuación)

Tiempo (años)	3	Área	Administrativa
Cargo	Subgerente, jefe de bodega		
EXTERNO			
Tiempo (años)	4	Área	Administrativa
Cargo	Gerente, Subgerente o cargos similares en empresas del sector comercial		

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constantemente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte			X
2	ATENCION AL PUBLICO		X	
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.			X
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente		X	
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.			X
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado			X

6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.			X
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.			X
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.		X	
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.			X
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: medios magnéticos	X		

ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA:	**FIRMA:**	**FIRMA:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**	**CARGO:**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.2 Formato de Funciones e Identificación de cargos Subgerente.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**			FGH - 001 VER.01 01/2012
FECHA:		CIUDAD:		
1 INFORMACION GENERAL				
1.1 CODIGO DEL CARGO	002			
1.2 NOMBRE DEL CARGO	SUBGERENTE			
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	Directivo			
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO			0	
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Gerente		
2 OBJETIVOS DEL CARGO				
Apoyar las actividades realizadas por la gerencia a través de funciones complementarias que promuevan el cumplimientos de los objetivos organizacionales entre las que se destacan la relación con bancos, proveedores y controlar los gastos generados por la organización.				
3 FUNCIONES				
1	Tener conocimiento de los estados de cuenta que se maneja en los bancos y dar informe de estos al gerente.			
2	Analizar y aprobar los pagos realizados por los clientes con un medio de pago diferente al efectivo.			
3	Revisar y organizar los comprobantes de pago hechos por el departamento contable.			
4	Revisar y autorizar las solicitudes de permisos realizados por los empleados.			
5	Autorizar y entregar los pagos correspondientes a los gastos de los vehículos de la compañía.			
6	Verificar la información del efectivo disponible en caja y los movimientos registrados en el informe impreso del sistema completo.			
7	Hacer entrega del efectivo disponible al subgerente.			
8	Recibir el recaudo de efectivo de los pedidos entregados por los mensajeros.			
9	Efectuar el manejo de entrega de pedidos por parte de los mensajeros en el formato establecido.			
10	Suministrar el efectivo autorizado por la gerencia para la compra de insumos requeridos por la organización.			
11	Enviar y recibir la información requerida por los clientes y proveedores que tengan una relación directa con la organización siguiendo los lineamientos del gerente.			
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.				
FACTORES DE HABILIDAD				
EDUCACION				
Nivel mínimo de educación	Título en Educación Superior			
Cursos complementarios	Cursos en mercadeo, atención al cliente, estrategia de ventas, manejo de personal, costos y presupuestos.			
Requiere Inglés	SI	Nivel	básico	
Motivo	Manejo de software			
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)				
PROMOCION INTERNA				
Tiempo (años)	2	Área	Administrativos	
Cargo	Auxiliar contable, jefe de bodega, asesor comercial			
EXTERNO				

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.2 Formato de Funciones e Identificación de cargos Subgerente(continuación)

Tiempo (años)	3	Área	Administrativos
Cargo	Auxiliar contable, gerente, subgerente, área de recursos humanos y a fines		

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constante mente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte			X
2	ATENCION AL PUBLICO		X	
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.			X
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente			X
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.			X
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado			X
6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.			X
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.			X
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.			X
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.		X	
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: Medios magnéticos		X	

ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA:	**FIRMA:**	**FIRMA:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**	**CARGO:**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.3 Formato de Funciones e Identificación de cargos Contador (a).

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**			FGH - 001 VER.01 01/2012
FECHA:	CIUDAD:			
1 INFORMACION GENERAL				
1.1 CODIGO DEL CARGO	003			
1.2 NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR (A)			
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	ADMINISTRATIVO			
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO				0
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO				Gerente / sugerente
2 OBJETIVOS DEL CARGO				
Desarrollar y proporcionar información de carácter financiero con la cual la empresa establezca estructuras que le permitan emitir juicios de toma de decisiones. Brindando servicios de consultoría, auditoria e impuestos previstos por las normativas vigentes.				
3 FUNCIONES				
1	Elaborar mensualmente la declaración correspondiente a la retención de la fuente			
2	Elaborar mensualmente la declaración correspondiente al impuesto de venta			
3	Elaborar los estados financieros de la empresa			
4	Presentación de balances contables mensuales y anuales			
5	Consultoría en el desarrollo todas las actividades que requieran carácter financiero			
6	Elaboración de informes de compra/ventas manuales, y documentos relacionados que son requeridos por el gerente o subgerente			
7	Elaborar la revisión del balance general y documentos relacionados en el área de finanzas			
8	Generar los listados de retención de la fuente y relacionados a medida de que estos sean solicitados			
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
FACTORES DE HABILIDAD				
EDUCACION				
Nivel mínimo de educación	profesional (contador público)			
Cursos complementarios	Cursos de auxiliar contable, manejo financiero, Manejo del sistema CGUNO, manejo de Microsoft office y otros afines.			
Requiere Inglés	Si	Nivel	básico	
Motivo	Manejo de software			
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)				
PROMOCION INTERNA	No			
Tiempo (años)	No aplica	Área	No aplica	
Cargo	No aplica			
EXTERNO	Si			
Tiempo (años)	2	Área	Financiera o contable	
Cargo	Auxiliar contables (titulo profesional) - contador			

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla # 1.3Formato de Funciones e Identificación de cargos Contador(a).

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constante mente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte		X	
2	ATENCION AL PUBLICO	X		
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.	X		
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente.		X	
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.			X
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado.		X	
6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.		X	
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.	X		
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.		X	
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.	X		
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: Medios magnéticos		X	
ELABORÓ	**REVISÓ**		**APROBÓ**	
FIRMA:	**FIRMA:**		**FIRMA:**	
NOMBRE:	**NOMBRE:**		**NOMBRE:**	
CARGO:	**CARGO:**		**CARGO:**	

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.4 Formato de Funciones e Identificación de auxiliar contable.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**			FGH - 001 VER.01 01/2012
FECHA:		CIUDAD:		
1 INFORMACION GENERAL				
1.1 CODIGO DEL CARGO	004			
1.2 NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR CONTABLE			
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	Operativo			
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO				0
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO			Gerente / sugerente	
2 OBJETIVOS DEL CARGO				
Facilitar el proceso de las actividades contables de la organización al contador(a) mediante la elaboración de registros y soportes contables para contribuir a la generación de los estados financieros de la organización.				
3 FUNCIONES				
1	Realizar el registro en el programa contable Comptel.			
2	Revisar las consignaciones bancarias.			
3	Generar certificados de retención en la fuente.			
4	Generar códigos correspondientes a proveedores y clientes en el sistema contable Comptel.			
5	Generar reportes de cartera de proveedores y clientes.			
6	Generar reportes de comprar y ventas a gerencia cuando estos sean solicitados.			
7	Realizar copias diarias de seguridad del sistema Comptel.			
8	Elaborar mensualmente la declaración de retención en la fuente, rete IVA, rete Ica, impuesto a las ventas y demás documentos fiscales requeridos.			
9	Realizar el ingreso al sistema Comptel la información proporcionada en los formatos diligenciados de recaudación de cartea.			
10	Enviar y recibir la información requerida por los bancos que tengan una relación directa con la organización siguiendo los formatos y lineamientos establecidos por la gerencia.			
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.				
FACTORES DE HABILIDAD				
EDUCACION				
Nivel mínimo de educación	Técnico o tecnólogo en contabilidad o carreras a fines			
Cursos complementarios	Cursos de auxiliar contable, manejo financiero, Manejo del sistema CGUNO, manejo de Microsoft office y otros afines.			
Requiere Inglés	Si	Nivel	básico	
Motivo	Manejo de software			
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)				
PROMOCION INTERNA	No			
Tiempo (años)	No aplica	Área	No aplica	
Cargo	No aplica			
EXTERNO	Si			
Tiempo (años)	2	Área	Financiera o contable	
Cargo	Auxiliar contables			

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.4 Formato de Funciones e Identificación de auxiliar contable(continuación)

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constante mente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte		X	
2	ATENCION AL PUBLICO	X		
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.	X		
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente		X	
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.			X
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado		X	
6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.		X	
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.	X		
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.		X	
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.	X		
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: Medios magnéticos		X	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
FIRMA:	**FIRMA:**	**FIRMA:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**	**CARGO:**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.5 Formato de Funciones e Identificación de asesor comercial.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**	FGH - 001 VER.01 01/2012

FECHA:	CIUDAD:		
1 INFORMACION GENERAL			
1.1 CODIGO DEL CARGO	005		
1.2 NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL		
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	Comercial		
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO		2	
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Subgerente	
2 OBJETIVOS DEL CARGO			
Agilizar los procesos de registro, envió y recepción de documentos en la organización, vender, asesorar, promocionar y prestar un formidable servicios al cliente, manejar la caja menor, manejar las listas de rutas de mensajeros**.**			
3 FUNCIONES			
1	Iniciar y finalizar la jornada diaria en el programa Comptel system.		
2	Llevar a cabo los requerimientos del gerente y subgerente.		
3	Ofrecer atención al cliente en el punto de venta o donde sea requerida por el cliente o a través de medio telemáticos (teléfono, correo electrónico, fax).		
4	Responder a las cotizaciones requeridas por los clientes en un tiempo menor a 24 horas después de su solicitud.		
5	Verificar que el despacho de mercancía se realice de manera oportuna y supervisar la entrega de los artículos al cliente, en caso de modificaciones en la fecha de entrega dar aviso a el encargado de bodega para reprogramar él envió.		
6	Cuando se carezca de un artículo, debe hacerse un registro de la información del cliente para una vez registrado el ingreso de los artículos comunicárselo al cliente potencial.		
7	Consultar con el área de contabilidad el estado de cartera de los clientes que posean crédito y soliciten el despacho de un pedido y en caso de existir morosidad por parte del cliente pedir autorización a la gerencia para el despacho del pedido solicitado.		
8	Solicitar autorización a gerencia cuando el pago de artículos sea diferente a efectivo si este se realiza por fuera de las instalaciones de la organización.		
9	Diligenciar el formulario asignado por la organización correspondiente a faltantes o excedentes en el sistema comptel system para la corrección del inventario.		
10	En caso de visitas a clientes realizar una base de datos con la información proporcionada (nombre, dirección, teléfono, nit/ cedula, correo electrónico y de más información requerida).		
11	Presentar de manera escrita un cronograma de visita a la gerencia para su posterior aprobación participar en las reuniones programadas por la gerencia.		
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO			
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.			
FACTORES DE HABILIDAD			
EDUCACION			
Nivel mínimo de educación	Bachillerato		
Cursos complementarios	Conocimiento en ventas, cursos de mercadeo, atención al clientes, manejo de Microsoft office		
Requiere Inglés	si	Nivel	básico
Motivo	Manejo de software		
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)			
PROMOCION INTERNA	no		
Tiempo (años)	No aplica	Área	No aplica
Cargo	No aplica		
EXTERNO	si		
Tiempo (años)	1	Área	comercial
Cargo	Asesor comercial o cargos a fines		

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.5 Formato de Funciones e Identificación de asesor comercial.

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constante mente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte.		X	
2	ATENCION AL PUBLICO			X
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.		X	
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente		X	
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.		X	
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado		X	
6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.			x
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.		X	
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.		X	
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.		X	
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: Medios magnéticos		X	

ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA:	**FIRMA:**	**FIRMA:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**	**CARGO:**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.6 Formato de Funciones e Identificación de JEFE DE INVENTARIO.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**	FGH - 001 VER.01 01/2012

FECHA:	CIUDAD:		
1 INFORMACION GENERAL			
1.1 CODIGO DEL CARGO	006		
1.2 NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE INVENTARIO		
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	Operativo-Administrativo		
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO		0	
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		subgerente	
2 OBJETIVOS DEL CARGO			
Ocuparse del correcto funcionamiento en los procesos de compra, distribución, devolución, recepción y estado de los artículos, coordinar el ingreso y salida de los productos corroborando las facturas de compra y venta, mantener al día el inventario y realizar la actualización de datos en el sistema Comptel.			
3 FUNCIONES			
1	Recibir la mercancía verificando la cantidad en la orden de compra y revisar el estado de la misma dejando constancia por escrito de los líos recibidos.		
2	Comparar los precios de facturación de la mercancía con la lista de precios proporcionada por los proveedores.		
3	Dar ingreso de la mercancía al sistema de inventarios del programa Comptel system, si existe una diferencia en precio realizar la modificación en el sistema para su venta.		
4	Informar al subgerente sobre posibles faltantes en la orden de pedido a proveedores.		
5	Realizar informes sobre la totalidad de la mercancía disponible para la elaboración de órdenes de compra.		
6	Realizar informes mensuales de compra y venta de mercancía.		
7	Desarrollar los formatos de inventario a final de año.		
8	Desarrollar los informes de ajustes de faltantes excedentes de mercancía.		
9	Elaborar los registros de ingreso de mercancía (nombre del proveedor, fecha de facturación, fecha de ingreso, nombre de la transportadora encargada del envió).		
10	Elaborar los formatos de lista de precios, despacho de mercancía, recepción de mercancía, recaudo de cartera y otros requeridos.		
11	Realizar reuniones mensuales con la auxiliar contable en donde se verifique la información de los artículos recibidos y la facturación correspondiente con el fin de efectuar el cierre de mes en el sistema Comptel system.		
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO			
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.			
FACTORES DE HABILIDAD			
EDUCACION			
Nivel mínimo de educación	Profesional, técnico o tecnólogo en administración de empresas o carreras a fines		
Cursos complementarios	Conocimiento en manejo de inventarios, manejo de almacenamiento y distribución de artículos, manejo de Microsoft office		
Requiere Inglés	Si	Nivel	Básico
Motivo	Manejo de software		
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)			
PROMOCION INTERNA	Si		
Tiempo (años)	1	Área	Operativo-Administrativo
Cargo	Auxiliar de Bodega		
EXTERNO	Si		
Tiempo (años)	2	Área	Operativo-Administrativo
Cargo	Auxiliar de bodega/ Jefe de Bodega		

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.6 Formato de Funciones e Identificación de jefe de inventario.

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constante mente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte.		X	
2	ATENCION AL PUBLICO		X	
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.	x		
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente.		X	
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.			x
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado		X	
6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.		X	
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.	x		
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.		X	
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.		X	
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soporte.			x

ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA:	**FIRMA:**	**FIRMA:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**	**CARGO:**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.7 Formato de Funciones e Identificación de AUXILIAR DE BODEGA.

LLANTAS & LLANTAS	FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS	FGH - 001 VER.01 01/2012

FECHA:	CIUDAD:		
1 INFORMACION GENERAL			
1.1 CODIGO DEL CARGO	007		
1.2 NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR DE BODEGA		
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	Operativo-administrativo		
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO		0	
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Jefe de Bodega/ Subgerente	
2 OBJETIVOS DEL CARGO			
Organización de la bodega, coordinando el adecuado almacenamiento y despacho de los artículos, prestar apoyo cuando uno de los mensajeros no pueda cumplir con su función o cuando exista alto tránsito en el despacho de productos.			
1	Distribuir correctamente los artículos recibidos en los espacios asignados en la bodega y verificar su buen estado		
3	Realizar las funciones de entrega de mercancía y demás requerimientos establecidos por la organización.		
4	Organizar los pedidos en las cantidades correspondientes los cuales deben ser revisados por el jefe de bodega o encargados.		
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO			
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.			
FACTORES DE HABILIDAD			
EDUCACION			
Nivel mínimo de educación	Bachillerato		
Cursos complementarios	Conocimiento en manejo de inventarios, manejo de Microsoft office, Manejo en atención al público, conocimiento en las direcciones de la ciudad.		
Requiere Inglés	no	Nivel	No aplica
Motivo	No aplica		
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)			
PROMOCION INTERNA	no		
Tiempo (años)	No aplica	Área	No aplica
EXTERNO	si		
Tiempo (años)	1	Área	operativo
Cargo	Auxiliar de bodega, mensajero o cargos con funciones similares		

5 INICIATIVA				
		NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constantemente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte.		X	
2	ATENCION AL PUBLICO		X	
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.	X		
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente.	X		
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.		X	
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado		X	

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.7 Formato de Funciones e Identificación de auxiliar de bodega.

6 RESPONSABILIDAD				
		NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.		X	
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.	X		
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.	X		
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.	X		
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: Medios magnéticos		X	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
FIRMA:	**FIRMA:**	**FIRMA:**
NOMBRE:	**NOMBRE:**	**NOMBRE:**
CARGO:	**CARGO:**	**CARGO:**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.9 Formato de Funciones e Identificación de cajera.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE FUNCION E IDENTIFICACION DE CARGOS**			FGH - 001 VER.01 01/2012
FECHA:		CIUDAD:		
1 INFORMACION GENERAL				
1.1 CODIGO DEL CARGO	009			
1.2 NOMBRE DEL CARGO	CAJERA			
1.3 UBICACIÓN DEL CARGO	administrativo			
1.4 No DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL MISMO CARGO			1	
1.5 NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO		subgerente		
2 OBJETIVOS DEL CARGO				
Establecer un adecuado manejo de la unidad de caja, desarrollando actividades de registro de recepción y entrega de efectivo, cheques y demás documentos de vale, realizado por los fondos de recaudo, de las ventas efectuadas por la empresa.				
3 FUNCIONES				
1	Recibir y entregar efectivos, cheques, pagares y demás documentos de valor.			
2	Recepción de efectivos, cheques u otro medio de pago de las planillas de ruta de los mensajeros			
3	Realizar depósitos bancarios			
4	Llevar el control y registro de los movimientos de caja menor			
5	Realizar arqueo de caja al inicio y finalización de la jornada laboral			
6	Realizar la comparación del cierre de jornada en el sistema Comptel y el efectivo recibido al final de la jornada			
7	Ofrecer atención al cliente en el punto de venta o donde sea requerida por el cliente o a través de medio telemáticos (teléfono, correo electrónico, fax).			
8	Realizar otra tarea a fin que sea requerida por parte de la gerencia			
4 REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
Las preguntas están relacionadas al cargo que se desempeña no al desempeño personal.				
FACTORES DE HABILIDAD				
EDUCACION				
Nivel mínimo de educación	Bachillerato			
Cursos complementarios	Manejo de Microsoft office, Manejo en atención al público.			
Requiere Inglés	no	Nivel	no aplica	
Motivo	no aplica			
EXPERIENCIA (Que experiencia previa se requiere para desempeñar en este cargo)				
PROMOCION INTERNA	no aplica			
Tiempo (años)	no aplica	Área	no aplica	
Cargo	no aplica			
EXTERNO	si			
Tiempo (años)	6 meses	Área	administrativo	
Cargo	Cajera			

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 1.9 Formato de Funciones e Identificación de cajera.

5 INICIATIVA				
			NIVEL	
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	PROACTIVIDAD : Actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes a anticiparte a las necesidades futuras, sometiendo constante mente estos planes a un análisis crítico riguroso de modo que permitan abordar cuanto antes aquella acciones emprendidas que demuestren que no llevan a ninguna parte.	X		
2	ATENCION AL PUBLICO		X	
3	APTITUD DE SERVICIO		X	
4	LIDERAZGO: Cualidad que posee un apersona o un grupo de personas con capacidad, conocimiento o experiencia para dirigir a los demás.	X		
5	PACIENCIA: Resistir y sobrellevar dolores y dificultades, demostrar resistencia contra estos y ocuparse de los problemas tranquilamente.		X	
6	CONCENTRACION: capacidad de dirigir atención a un solo objeto; acto de abstraerse de todo estimulo que altere la atención del objeto.			X
7	MEMORIA: facultad psíquica por la que se retiene y recuerda lo pasado o recuerdo que se hace aviso que se da de algo pasado		X	
6 RESPONSABILIDAD				
			NIVEL	
		BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
1	INFORMACION: conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un tema determinado.		X	
2	DINERO: activo que cumple la función de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiera al circulante y los depósitos a la vista.		X	
3	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: todos los activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios.	X		
4	TOMA DE DECISIONES: elección entre las alternativas o formas para resolver las diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral o familiar.	X		
5	DOCUMENTOS: impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros. O los registrados en cualquier soportes tales como: Medios magnéticos		X	

ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA	**FIRMA**	**FIRMA**
NOMBRE	**NOMBRE**	**NOMBRE**
CARGO	**CARGO**	**CARGO**

Fuente: elaboración propia de los autores.

5.3.2 Definición proceso de análisis y diseño de cargos

En el proceso de análisis y diseño de cargos se establecen las funciones, actividades, objetivos y procesos de realización de las tareas a desempeñar por los cargo de la empresa LLANTAS & LLANTAS.

Cuadro 2 Proceso de análisis y diseño de cargos.

LLANTAS & LLANTAS	**PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS**	PRGH - 02 Pág. 1 de 3 01/2012

1. Alcance

La construcción de este proceso y su aplicabilidad en todos los cargo de la organización. Describe Información General, Objetivos del Cargo, Funciones, Requerimientos del Cargo, Factores de Habilidad, Factores de Iniciativa y Factores de Responsabilidad, constituyendo un criterio para el proceso de selección de personal y la evaluación de desempeño del mismo.

2. Objetivo

Establecer de manera formal y escrita aquellas funciones, deberes y habilidades requerida por el personal que laboran en la empresa LLANTAS & LLANTAS con el fin de garantizar la misión y garantizar la visión de la empresa.

3. Responsables

La responsabilidad de la ejecución de este proceso será por parte de la gerencia, de la persona encargada de la gestión humana, u aquellas que sean asignadas por la gerencia para tal fin, con el objetivo de llevar a cabo el *análisis y diseño de cargos.*

4. Periodicidad

Debe ser llevado a cabo una vez se establezca la construcción de un nuevo cargo en la organización o se haga una modificación significativa en los cargos ya existentes.

5. Desarrollo

5.1 análisis de la estructura de cargos de la empresa

En este primer paso se establece cuáles son los cargos dentro de la empresa y su ubicación dentro de la misma, para organizar la estructura de cada uno de los cargos en cuanto a la contribución e importancia.

5.2 Realizar observaciones

Se realizan observaciones como método para establecer las características, habilidades y funciones que deben ser requeridas para el desarrollo de las actividades de cada cargo.

5.3 Realización entrevista

Se realiza el método de entrevista directa con el objetivo de la recolección de elementos que permitan mediante un acercamiento directo, información sobre la naturaleza del cargo en relación a las habilidades de la persona que lo desempeña y las actividades que realiza.

5.4 Análisis de información

Se identifica y analiza la información obtenida en la entrevista realizada a cada uno del personal de la empresa con el fin verificar la información obtenida por el método de observación.

5.5 Diseño de cargo

Una vez realizado el análisis de cada uno de los puestos de trabajo se procede a al diseño del manual de funciones de los cargos a través del formato FGH – 001, para la empresa LLANTAS & LLANTAS.

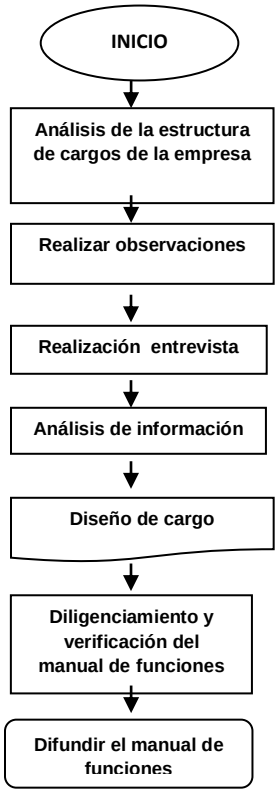
5.6 Diligenciamiento y verificación del manual de funciones

En este paso se diligencia el formato FGH – 001 de manual de funciones, a continuación se verifica si lo establecido en el manual es acorde con cada uno de los aspectos de cada cargo de la empresa.

5.7 Difundir el manual de funciones

Después de recibido y aprobado el manual de funciones se da a conocer a toda la empresa y se pone a disposición de todos los empleados de manera impresa.

6. Diagrama



Fuente: elaboración propia de los autores.

5.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

5.4.1 Descripción proceso de reclutamiento de personal

Como se menciona anteriormente el proceso de reclutamiento inicia cuando el área administrativa solicita un nuevo empleado al gerente y este su vez aprueba la vacante solicitada.

Basados en el diseño de cargos previamente mencionados se establece el perfil de la nueva vacante y con este se envía la solicitud a la bolsa de empleo.

5.4.1.1 Requisición del personal

La requisición de personal inicia cuando se necesita la nueva vacante y el área administrativa diligencia el formato de Requisición del personal, la cual se envía al gerente para su aprobación.

El formato de requisición de personal debe contener:

- Información general del cargo, la cual incluye la fecha de solicitud, nombre del cargo, jefe inmediato y área.
- Necesidades del cargo la cual tendrá fecha de inicio de labores, fecha de finalización de labores, horario de trabajo, tipo de vinculación, asignación salarial.
- Motivo de la vacante como puede ser renuncia, licencia, incapacidad, vacaciones, nuevo cargo, otros.
- Justificación de la vacante.
- Firmas de quien solicita y aprobación del gerente

A continuación se muestra el formato de requisición de personal el cual debe ser completamente diligenciado y aprobado por el gerente.

Tabla 2. Formato de Requisición de personal.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL**	**FGH - 002 VER.01 01/2012**

INFORMACION GENERAL

fecha de solicitud _____

nombre del cargo _____

jefe inmediato _____

área _____

NECESIDAD DE CARGO

fecha de inicio de labores _____ fecha de finalización de labores _____

horario de trabajo _____

asignación salarial $_____

TIPO DE VINCULACION

Contrato fijo		Contrato de aprendizaje	
Prestación de servicios			

MOTIVO DE LA VACANTE

Renuncia		Licencia	
Incapacidad		vacaciones	
nuevo cargo		Otros_____	

JUSTIFICACION DE LA VACANTES

FIRMA QUIEN SOLICITA	**FIRMA DE APROBACION**

Fuente: elaboración propia de los autores.

Una vez aprobada la solicitud de la vacante el gerente procede a publicar a la bolsa de empleo del elempleo.com y computrabajo.com en donde la empresa se encuentra afiliada.

A continuación se muestra el aviso que saldrá en dichas páginas.

Tabla 3. Formato aviso requerimiento de persona.

EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL REQUIERE:
Se solicita personal con conocimientos en 1. _____ para desempeñar funciones de 2._____ en el área de 3._____ con experiencia mínima de 4. _____ salario básico 5. _____.

Fuente: elaboración propia de los autores.

La cual debe ser diligenciado de la siguiente manera:

1. Tipo de conocimiento para aplicar a la vacante.
2. Funciones que deberá cumplir el empleado.
3. Área en la cual se desempeñara
4. Deberá especificar la experiencia con la que debe contar el postulante.
5. Cantidad en pesos del salario del cargo.

Para la empresa LLANTAS & LLANTAS la fuente de reclutamiento externa por medio de estas bolsas de empleo es la manera más fácil y rápida para obtener postulantes interesados en trabajar en la empresa, de esta manera ellos registran sus datos y los dejan guardados y con la información obtenida la empresa podrá revisar los perfiles más acordes.

5.4.2 Definición proceso de reclutamiento del personal

En el proceso de reclutamiento de personal se encuentran definidos las características y requisitos con los que debe cumplir el aspirante al cargo.

Cuadro 3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

LLANTAS & LLANTAS	**PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**	PRGH - 03 Pág. 1 de 3 01/2012

1. ALCANCE

El proceso de reclutamiento aplica para todas las vacantes que existentes en LLANTAS & LLANTAS.

2. OBJETIVOS

Reclutar los mejores candidatos que se adapten al perfil del cargo y así ocupar la vacante disponible

3. RESPONSABLES

El responsable será la persona encargada del proceso de reclutamiento de personal y el gerente de LLANTAS & LLANTAS.

4. PERIODICIDAD

Este proceso debe aplicarse cada vez que se necesite un empleado en LLANTAS & LLANTAS.

5. DESARROLLO

5.1 Requisición de personal

Este proceso inicia cuando se necesita la nueva vacante y el área administrativa diligencia el formato FGH 002 de Requisición del personal, el cual se envía al gerente para su aprobación.

5.2 Reclutamiento de personal

Una vez aprobada la solicitud de la vacante el gerente procede a publicar la vacante utilizando medios de reclutamiento externo en donde la empresa se encuentra afiliada por ser una manera más fácil y rápida de atraer personal a la empresa, las bolsa de empleo a utilizar son www.elempleo.com y www.computrabajo.com.

5.3 Determinación de candidatos para realizar la selección de personal

Conforme van postulándose candidatos para la vacante, la persona encargada revisará las hojas de vida que cumpla con el perfil del cargo, para empezar el proceso de selección de personal.

6. DIAGRAMA



Fuente: elaboración propia de los autores.

5.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

5.5.1 Descripción proceso de selección de personal

Para la descripción del proceso de selección de personal se analizan los datos suministrados por el personal interno de LLANTAS & LLANTAS, se tomó en cuenta los siguientes aspectos: número de candidatos aspirantes a un cargo, entrevistas realizadas, tiempo transcurrido entre solicitud y primer contacto con la empresa, responsables de realizar las entrevistas, reacción ante la primera entrevista, aplicación de pruebas, realización de exámenes médicos y notificación de resultados, adicionalmente se solicitó la opinión del personal sobre el proceso de selección.

Para la realización de esta encuesta fue necesario tener en cuenta que la empresa LLANTAS & LLANTAS es una empresa familiar, la cual no cuenta con mucho personal, además solo se tiene en cuenta el personal que realizo algún proceso de selección entre el 2009 y 2011.

Como este proceso se ha dado año tras año de manera informal, nunca se ha seguido una secuencia en la parte de selección de personal, por eso se muestra cuales fueron los pasos más notables entre estos años para así poder establecer y diseñar una secuencia lógica del proceso de selección del personal.

A continuación se muestra la estructura de la encuesta que se aplicó en LLANTAS & LLANTAS.

Tabla 4 Encuesta de selección de personal.

ENCUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La presente encuesta forma parte del trabajo de grado de Administración de Empresas, solicitamos su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Existían varios candidatos aspirando la vacante que Usted actualmente ocupa?
( ) Si
( ) No
( ) No Sabe

2. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su solicitud de empleo y su primer contacto con la empresa?
( ) Menos de 15 días
( ) Entre 15 y 29 días
( ) Entre 30 y 44 días
( ) Entre 45 y 59 días
( ) 60 días o más

3. ¿Cuántas entrevista les fueron realizadas?
( ) Ninguna
( ) Una
( ) Dos
( ) Tres
( ) Más de tres

Si responde Ninguna pase a la pregunta 6

4. ¿Quién (es) le realizó (aron) la (s) entrevista (s)?
( ) El psicólogo
( ) El Supervisor Inmediato del cargo
( ) El Presidente de la empresa
( ) Un analista de personal
( ) Otros: (Especifique: _____)

5. Si usted fue entrevistado, ¿cómo se sintió en la primera entrevista?
( ) Muy Incómodo
( ) Incómodo
( ) Medianamente Cómodo
( ) Cómodo
( ) Muy Cómodo

6. ¿En el proceso de selección le fue aplicado algún tipo de prueba?
( ) Si
( ) No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta Nº 8

De ser positivo, 7. ¿Qué tipos de pruebas le fueron aplicadas?
( ) Pruebas de conocimientos generales y del puesto
( ) Pruebas psicométricas
( ) Pruebas de personalidad
( ) Técnicas de simulación
( ) Otras
(Especifique: _____)

8. ¿Fue sometido a algún examen médico?
( ) Si
( ) No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta Nº 11

9. Si su respuesta es afirmativa, indique cual (es) fue (ron) esos exámenes.

_____

10. ¿Le notificaron oficialmente lo (s) resultado (s) de la (s) entrevista (s), prueba (s) y/o examen (es) realizados a Usted en el proceso de Selección?
( ) Si
( ) No

11. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de selección aplicado por la empresa?
( ) Excelente
( ) Bueno
( ) Regular
( ) Malo
( ) Pésimo

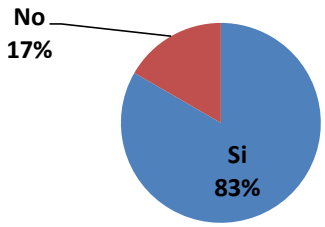
12. De acuerdo a su respuesta, indique las razones

_____

A partir de esta encuesta se muestran los datos más relevantes, los demás datos recolectados solo serán mencionados.

En el grafica 1 se muestran los datos relacionados con la existencia de varios candidatos a las vacantes en el momento de la selección del personal de LLANTAS & LLANTAS.

Grafica 1: Distribución porcentual del personal interno de la empresa LLANTAS & LLANTAS, según la existencia de varios aspirantes a las vacantes de la empresa.



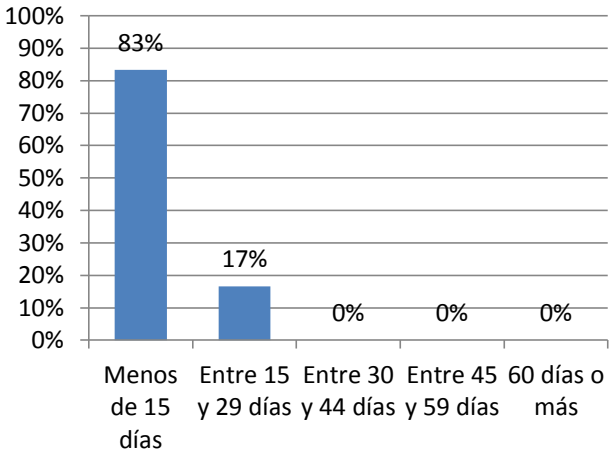
Fuente: elaboración propia de los autores.

Es relevante resaltar que el 83% de los entrevistados señaló que existían otros candidatos aspirando al mismo cargo, lo que representa una ventaja en el momento de seleccionar el personal que cumple con las exigencias del cargo.

Una vez atraído el candidato, la empresa debe establecer contacto con éste para tener un mayor conocimiento del mismo e intercambiar informaciones y expectativas.

Los resultados concernientes al tiempo entre solicitud de empleo y el primer contacto con la empresa en el proceso de selección aplicado al personal interno de LLANTAS & LLANTAS se reflejan en el gráfico Nº 2.

Gráfica 2: Distribución porcentual del personal interno de la empresa LLANTAS & LLANTAS, según el tiempo entre solicitud de empleo y su primer contacto con la empresa en el proceso de selección de personal.

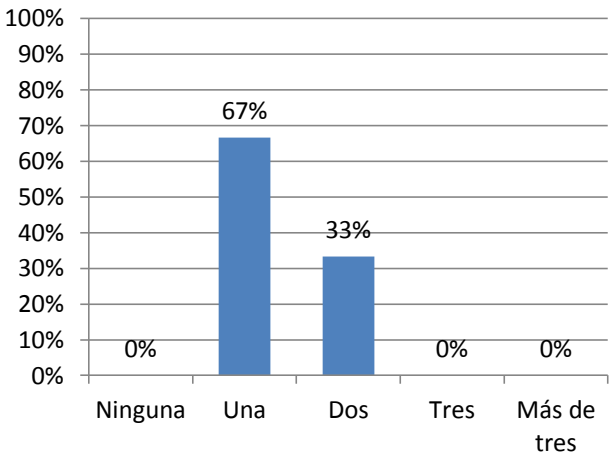


Fuente: elaboración propia de los autores.

La mayoría del personal, representado por un 83%, reportó un período de menos de quince (15) días entre su solicitud de empleo y su primer contacto directo con la empresa, siendo un proceso relativamente rápido.

Ahora bien, la entrevista es uno de los aspectos más importantes del proceso de selección. A través de ella se produce un intercambio de información entre la empresa y quienes aspiran a ingresar a ella. Los resultados obtenidos del personal interno de LLANTAS & LLANTAS, con respecto a las entrevistas realizadas en el proceso de selección a que fueron sometidos, se reflejan en el gráfico Nº 3.

Grafica 3: Distribución porcentual del personal interno de la empresa LLANTAS & LLANTAS, según el número de entrevistas realizadas en el proceso de selección de personal.



Fuente: elaboración propia de los autores.

En este grafico se puede notar que un 67% de personal se le realizó un entrevista de trabajo y que un 33% del personal se le realizo por lo menos dos entrevista de trabajo lo que indica que las dos parte pudieron haber aclarado cualquier tipo de duda.

Los resultados indican que, en general, se están cumpliendo teóricamente con el proceso de selección de personal, pero estos pasos se realizan de manera informal puesto que no existe un tipo de entrevista establecido. Por otro lado, se ve que el mayor porcentaje de las entrevistas realizadas al personal fue llevado a cabo por el supervisor inmediato al cargo lo cual favorece el proceso de selección de personal, pues es éste el que conoce con precisión lo que se requiere del candidato para el buen desempeño del cargo.

Las entrevistas establecen el primer contacto directo de la empresa con los aspirante a las vacantes existentes; en ella, como ya se señaló, se desarrolla un intercambio de datos que permite a la empresa conocer mejor al candidato, y éste, el cargo que aspira desempeñar y a la organización a la que va a incorporarse. Por tanto, esta actividad debe realizarse de tal forma que no genere en el empleado incomodidades que pueden afectar su continuidad en el proceso, su

relación con la organización y su desempeño futuro. Del personal que señaló haber sido entrevistado en por los menos una ocasión, la mayoría manifestó sentirse cómodo durante la entrevista.

En la selección de personal la aplicación de pruebas permiten verificar las experiencias reportadas por los candidatos y sirven de base para comparar si el candidato tiene los conocimientos y habilidades exigidas por el cargo.

La encuesta resalto el alto porcentaje del personal (100%) al cual no se le aplicó ningún tipo de prueba, representando esto una gran deficiencia en el proceso de selección desarrollado por la empresa LLANTAS & LLANTAS. Según Mondy y Noe, "las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimiento del cargo"[46]; lo que significa que sin la aplicación de éstas no se puede tener la certeza que los aspirantes a un cargo cumple con los requerimientos exigidos para su desempeño.

Al igual que las pruebas de habilidades y conocimientos, el examen médico es un paso indispensable en el proceso de selección, pues permite determinar las aptitudes físicas y mentales de los aspirantes, y conocer su estado de salud. Gracias a estos exámenes, se puede evitar que se incorporen empleados con problemas de salud o que estén propensos a tenerlos, o que realicen actividades que podrían ser perjudiciales para ellos.

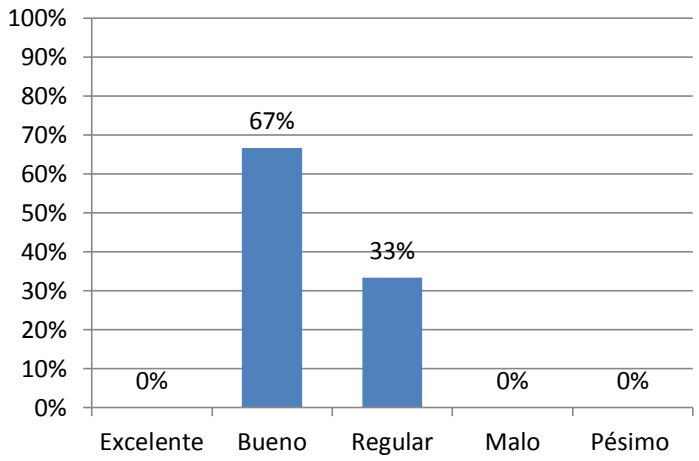
La información recogida del personal interno de LLANTAS & LLANTAS indica que ninguno de los trabajadores, al momento de ingresar a la empresa fue sometido a

[46]WAYNE R. Mondy, et al.Dirección y administración de Recursos Humanos, p. 198.

algún examen médico. Todo ello genera consecuencias económicas para la empresa, pues eleva los costos por gastos médicos, ausencia en los puestos de trabajos, permisos constantes, rotación del personal y baja productividad.

Se considera pertinente incluir la opinión del personal interno con respecto al proceso de selección al cual fue sometido por la empresa LLANTAS & LLANTAS En el gráfico 4 se muestran los resultados obtenidos.

Grafica 4: Distribución porcentual del personal interno de la empresa LLANTAS & LLANTAS, según la consideración acerca del proceso de selección de personal.



Fuente: elaboración propia de los autores.

En el grafico 4 se observa: más del 50% de los empleados señalaron que el proceso por el cual pasaron es bueno, lo que indica que ellos consideran pertinente la manera como se está realizando el proceso, pero teóricamente este proceso no se estaría llevando a cabo completamente. Gracias a estos datos se puede definir claramente el proceso de selección de personal para la empresa LLANTAS & LLANTAS, primero se definen los pasos a seguir en dicho proceso:

- Análisis de las hojas de vida
- Pruebas de conocimientos
- Entrevista

La revisión de las hojas de vida tendrá una duración de 2 días para cada actividad, teniendo en cuenta que ya se ha pasado por un proceso de reclutamiento de hojas de vida que se adecuan al cargo o al perfil solicitado.

La selección de un nuevo miembro a la empresa LLANTAS & LLANTAS se evaluará sobre una base de 100 puntos, analizados a la luz de tres factores principales:

Tabla 5. Criterio de Evaluación.

FACTOR	**EVALUACIÓN (PUNTOS)**
1. Análisis de la hoja de vida.	30%
2. Pruebas de conocimiento y psicológicas.	35%
3. Entrevista.	35%
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia de los autores.

1. análisis de la hoja de vida

Comprende el aporte, recepción y estudio preliminar de las hojas de vida de los candidatos con la información que se ha solicitado por parte de LLANTAS & LLANTAS.

Las hojas de vida de los candidatos y de los profesionales y personal administrativo contratado por LLANTAS & LLANTAS deben contener los siguientes documentos:

Formato de Hoja de Vida con la información de identificación personal, datos personales como dirección, teléfono, formación académica profesional y especializada, otros estudios realizados relacionados con la profesión, experiencia laboral específica, referencias y logros laborales o académicos.

- Constancia de experiencia laboral
- Fotocopia de certificación de estudios (si los tiene)
- Fotocopia de cédula de ciudadanía.
- Fotocopia libreta militar (para hombres)

La persona encargada del proceso de selección tendrá a cargo la recepción de las hojas de vida, donde verificara si los candidatos cumple al mínimo el requisito para la vacante solicitada, para esto deberá tener en cuenta la formación académica y su experiencia laboral. A demás deberá de realizar la verificación de la hoja de vida, como datos personales, referencias familiares y personales.

A continuación se muestra el formato de verificación de datos.

Tabla 6. Formato de verificación de datos de Selección de Personal.

LLANTAS & LLANTAS	**FORMATO DE VERIFICACION DE DATOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**	**FGH - 003 VER.01 01/2012**
DATOS DEL CANDIDATO		
CARGO AL QUE ASPIRA:		
NOMBRE:		
TELEFONO:	FECHA:	
REFERENCIAS FAMILIARES		
NOMBRE		
COMENTARIO		
TELEFONO		
NOMBRE		
COMENTARIO		
TELEFONO		
REFERENCIAS LABORALES		
EMPRESA:		
NOMBRE QUIEN CONTESTA:		
COMENTARIO:	CARGO:	
TELEFONO:		
EMPRESA:		
NOMBRE QUIEN CONTESTA:		
COMENTARIO:	CARGO:	
TELEFONO:		
RESPONSABLE DE LA VERIFICACION:		
CARGO:		

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Los candidatos que obtengan un peso del 30% en el criterio de evaluación del análisis de la hoja de vida, serán llamados para presentar las pruebas de conocimiento el cual tiene un peso 35%, estas pruebas se realizaran en base al cargo a desempeñar, una vez culminado este procesos el candidato pasara a entrevista la cual tiene un peso del 35%, en esta parte del proceso deberá estar el jefe inmediato quien también dará su visto bueno y dará el 20% de aprobación para este proceso el otro 15% lo dará la persona a cargo del proceso de selección.

Para la etapa de la entrevista se presenta el siguiente formato que permite describir y registrar el análisis de los elementos de la entrevista como pueden ser la puntualidad del candidato, su presentación personal y expresión oral, resultado del análisis de la hoja de vida y observaciones generales del entrevistador.

A continuación se muestra el formato de análisis de la entrevista.

Tabla 7. Formato de análisis de la entrevista.

LLANTAS & LLANTAS	FORMATO DE ANALISIS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	FGH - 004 VER.01 01/2012
FECHA:		
NOMBRE DE ENTREVISTADOR(ES):		
CARGO QUE ASPIRA:		
PUNTUALIDAD		
1. LLEGA TARDE ☐	2. LLEGA PUNTUAL ☐	
3. LLEGA ANTES ☐		
PRESENTACIÓN PERSONAL		
1. EXCELENTE ☐	3. ACEPTABLE ☐	
2. BUENA ☐	4. INSUFICIENTE ☐	
EXPRESIÓN ORAL		
1. NORMAL ☐	2. CONCISA ☐	
3. CLARA ☐	4. IMPERFECTA ☐	
5. CONFUSA ☐		
ANALISIS CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS		
REQUISITOS	SÍ CUMPLE	NO CUMPLE
Hoja de vida en la cual se especifique la formación académica y experiencia laboral.		
Fotocopia de estudios obtenidos		
Certificaciones de la experiencia laboral.		
Cédula de ciudadanía		
Libreta militar		
CUMPLE CON EL PERFIL DEL MANUAL DE FUNCIONES		
SI ☐	NO ☐	
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES.		
1. BUENAS ☐	2. ENGAÑOSAS ☐	
3. MALAS ☐	4. ACEPTABLES ☐	
5. DUDOSAS ☐		
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO		
CUMPLE ☐	NO CUMPLE ☐	
PERCERPCIÓN GENERAL DEL CANDIDATO COMO PROSPECTO.		
CLASIFICA ☐	NO CLASIFICA ☐	
OBSERVACIONES		
ENTREVISTADOR		
JEFE INMEDIATO		

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Una vez culminada la entrevista, tanto la persona encargada del proceso de selección como el jefe inmediato deberán analizar los resultados y si los candidatos cumple al 100% con las tres etapas del proceso. Si el candidato es adecuado para el cargo, se procederá a llamar al aspirante seleccionado para informarle el resultado de su proceso y la documentación pertinente para hacer el proceso de contratación con la empresa LLANTAS & LLANTAS.

Por otro lado los candidatos que no fueron seleccionados también se deberán llamar e informar la decisión.

Definición proceso de selección de personal

En el proceso de selección de personal se definen los parámetros establecidos por la empresa diseñando una la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa.

Cuadro 4 **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

LLANTAS & LLANTAS	**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**	PRGH - 04 Pág. 1 de 4 01/2012

1. Alcance

El proceso de selección aplica para que se realice al vincular algún personal dentro de la empresa LLANTAS & LLANTAS, describe los procedimientos y herramientas de apoyo para realizar el proceso idóneo de selección de personal.

Además de Consolidar la objetividad en el proceso de selección de personal.

2. Objetivo

Seleccionar de los candidatos reclutados el personal adecuado que cumpla con los requisitos acordes al perfil de cargos.

3. Responsables

El responsable será la persona encargada del proceso de selección de personal de LLANTAS & LLANTAS.

4. Periodicidad

El proceso de selección de personal debe aplicar para todo nuevo empleado que ingrese a la empresa.

5. Desarrollo

5.1 Aplicación de encuesta para el análisis de selección de personal

Para realizar el análisis de selección de personal y los pasos correspondientes a desarrollarse en este proceso se realizaron encuestas a 10 empleados.

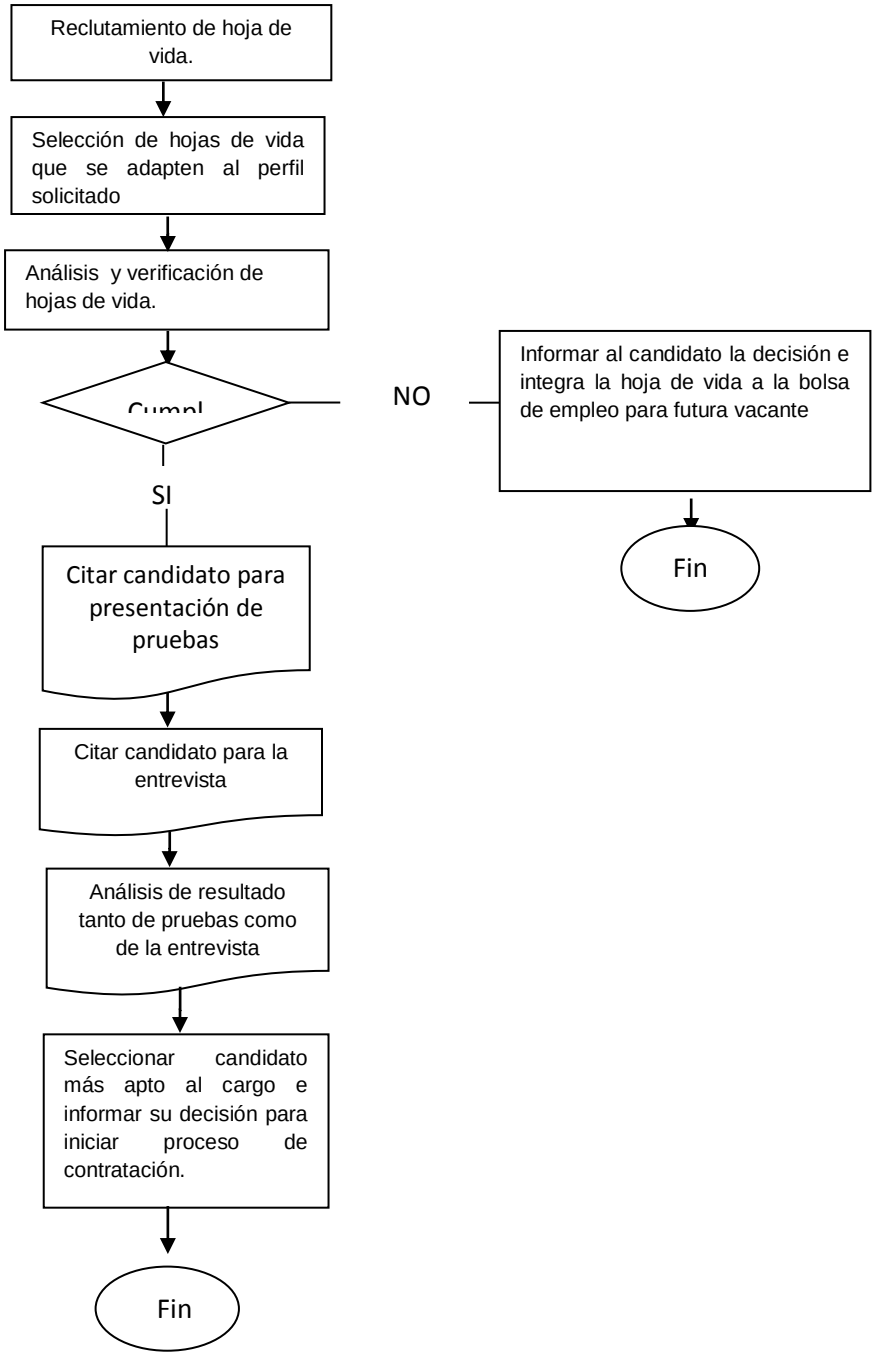
5.2 Análisis de la información

Una vez culminado la realización de las encuestas a los empleados se procede a analizar la información suministrada y con ella se determinan los pasos a seguir en el proceso de selección de personal.

5.2 Desarrollo del proceso de selección de personal

Una vez definido los procesos de selección de personal se crean formatos para el cumplimiento de estos.

5 Diagrama



Fuente: elaboración propia de los autores.

5.6 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE INDUCCION

5.6.1 Descripción proceso de inducción

Uno de los aspectos más importantes en el proceso de inducción consiste en determinar el alcance que el mismo debe tener dentro de la organización, este puede involucrar cuatro tipos de cambios en el comportamiento:

Transmisión de informaciones: Distribuir informaciones entre los entrenadores como un cuerpo de conocimiento. Las informaciones son genéricas, referentes al trabajo.

Desarrollo de habilidades: Se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas de operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores; aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones con las demás personas.

Desarrollo de conceptos: Esta conducido para elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías.

Para este proceso se propone la elaboración de un programa de inducción la cual se clasificará en dos partes; la introducción a LLANTAS & LLANTAS y la introducción al puesto de trabajo.

5.6.1.1 Introducción a LLANTAS & LLANTAS

En esta primera parte se desarrollarán una serie de talleres de inducción en el cual se debe dar la información necesaria sobre la reseña histórica de la empresa, así como también los objetivos, políticas, estrategias y visión y misión para que el nuevo empleado se sienta identificado con el logro de los objetivos, también es importante suministrar la información referente a los productos y servicios que presta la organización, ya que es de suma importancia que el empleado conozca el producto para que pueda hablar con propiedad del mismo, en estos talleres es fundamental proporcionar la información de la estructura Organizativa, los directivos y dueños, esto ayudará al nuevo empleado a sentirse más comprometido con la organización, se debe informar sobre el horario, días de pago, beneficios de los empleados, y normativas internas.

5.6.1.2 Introducción al Puesto de Trabajo

Para la introducción al puesto de trabajo se debe contar con el apoyo logístico tanto del Gerente del área, el supervisor inmediato como de sus compañeros de trabajo, proporcionándole toda la información necesaria de los procesos del Departamento como de las funciones del puesto

.

Es necesario que se le haga un seguimiento al nuevo empleado para saber cómo se está desenvolviendo en sus funciones y que comportamiento tiene dentro de la organización.

Con esta idea en LLANTAS & LLANTAS el proceso de inducción tendrá una duración de un día en el cual se tendrán en cuenta las dos etapas, tanto la introducción de la empresa como la introducción al puesto de trabajo. Sin embargo si se trata de un ascenso este proceso no se realizara completamente, solo se realizara la introducción a su puesto de trabajo.

Una vez finalizado el proceso de inducción en LLANTAS & LLANTAS se procederá a realizar la evaluación, pero también se le dará un seguimiento periódicamente para ver la adaptación del nuevo empleado a la empresa.

A continuación se muestra el formato de programación de inducción al nuevo empleado en donde se describirán las actividades programadas para el nuevo empleado.

Tabla 8. Formato de programación de inducción al nuevo empleado.

LLANTAS & LLANTAS	FORMATO DE PROGRAMACION DE INDUCCION AL NUEVO EMPLEADO		FGH - 005 VER.01 01/2012
FECHA:			
NOMBRE DEL EMPLEADO:			
CARGO A DESEMPEÑAR:			
FECHA Y HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MEDIOS/ELEMENTOS
ELABORÓ			
APROBÓ			

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Una vez realizado el cronograma o la programación de las actividades a desarrollar durante el día se procede a dar entrega del manual de inducción con el cual iniciara esta parte del proceso.

5.6.1.3 Manual de inducción

El manual de inducción será entregado de manera impresa al nuevo empleado a primera hora el cual contendrá:

- Mensaje de bienvenida
- Historia de LLANTAS & LLANTAS
- Misión y Visión
- Objetivos
- Organigrama
- Jornada laboral
- Introducción al cargo
- Funciones del cargo a desempeñar

Este manual debido a la parte de la introducción al cargo, deberá ser personalizado, en otras palabras dependerá del cargo que ocupara el nuevo empleado.

MANUAL DE INDUCCION



BIENVENIDO (A) A

LLANTAS & LLANTAS

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 9. Carta de Bienvenida.

UNO DE NOSOTROS

Para LLANTAS & LLANTAS, es muy grato saber que desde hoy contamos con usted, con su colaboración, con el valioso aporte de su conocimiento y de sus capacidades como persona íntegra.

Como nuevo miembro de la familia LLANTAS & LLANTAS, deseamos darle a conocer quiénes somos, nuestra misión y visión, la estructura de nuestra empresa, nuestros productos y servicios y así facilitarle su integración a nuestro grupo.

Desde cada puesto de trabajo contribuimos al bienestar y progreso de nuestras familias y la empresa.

Somos una empresa que refleja el carácter y las cualidades de quienes aquí laboramos. Por eso desde hoy nos sentimos orgullosos de tenerlo como nuevo miembro de LLANTAS & LLANTAS e integrante de nuestro equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

LLANTAS & LLANTAS

Llantas y llantas es una pequeña empresa dedicada a la compra y venta de llantas y neumáticos para motos, carros y bicicletas, además de una línea de rencaucho que comprende entre otras válvulas, protectores, parches, herramientas para vulcanizar, cauchos y productos relacionados.

Llantas y llantas nació hace 30 años en la ciudad de Cali; su fundador ALBERTO JIMENEZ creó esta empresa que tiene como razón social la venta de artículos para motos, carros y bicicletas.

En sus inicios tenía como sede un pequeño espacio en la calle 25 # 7-11 ubicado en el barrio san Nicolás cerca de la zona céntrica de la cuidad, no fue fácil "arrancar con el negocio" dice don Alberto, debido a que él se encontraba solo, en cuanto a que debía hacer de gerente, administrador, vendedor y repartidor de los artículos ofrecidos, a su cargo estaba todo lo que el negocio pudiera necesitar.

En la actualidad llantas y llantas se encuentra ubicada en el centro de la cuidad en la carrera 15 # 10-71 barrio san Bosco, cuenta con 8 empleados fijos, un (1) un empleado que trabaja por comisión y en temporadas como en diciembre cuenta hasta con 12 empleados.

Sus procesos de venta, control de inventarios y contabilidad se encuentran totalmente sistematizados y posee dentro de sus activos tres bodegas y un vehiculó para la distribución de sus productos.

La empresa mencionada anteriormente pertenece al sector comercial, el sector comercial se basa entonces en la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante.

La empresa LLANTAS & LLANTAS se encuentra en sector comercial ya que este hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, entre otros, este sector económico engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

MISION

LLANTAS & LLANTAS es un empresa del sector comercial dedicada a la venta distribución de artículos para carros, motos y bicicletas, que tiene como misión prestar un servicio confortable ofreciendo productos de excelente calidad a un precio competitivo dentro del sector generando confianza en nuestros clientes.

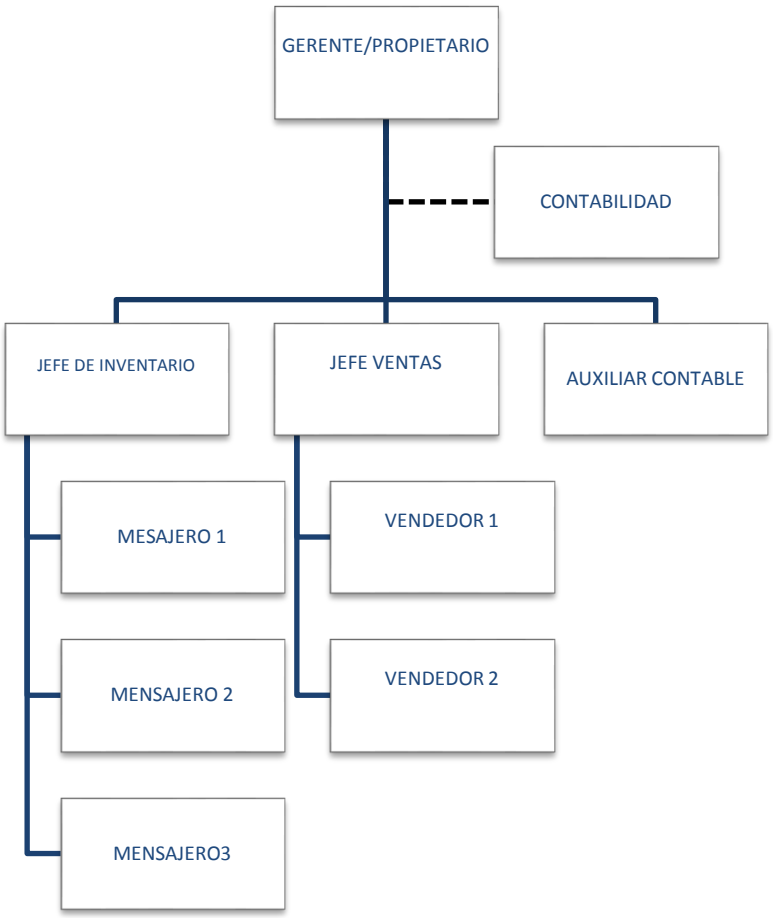
VISION

Expandirnos a diferentes puntos del país con el propósito de cubrir gran parte del territorio nacional llegando así a más personas. No dejando de lado nuestras principales características y siendo reconocidos por nuestra calidad y nuestros precios competitivos en el sector.

OBJETIVOS

- *satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, ofreciendo productos de calidad y precios competitivos.*
- *Inducir la toma de decisiones en el área de trabajo orientados al servicio del cliente interno y externo.*
- *Crear y ejecutar sistemas de trabajo que oriente los esfuerzos a la mejora continua.*
- *Fomentar y reconocer los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad.*
- *Capacitar continuamente al personal, desarrollar sus habilidades y promover el trabajo en equipo.*
- *Administrar efectivamente los recursos, generando utilidades y flujo de efectivo.*

Figura 4. ORGANIGRAMA LLANTAS & LLANTAS



Fuente: elaboración propia de los autores.

JORNADA LABORAL

La jornada laboral para todos los empleados de LLANTAS & LLANTAS es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. (hora para el almuerzo) continua labores de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 4:00 p.m.

Después de poner a disposición el Manual de bienvenida se da entregar el manual del diseño de manual de funciones correspondiente al cargo a desempeñar por el nuevo empleado, este se encuentra en el proceso de manual de funciones y diseño de cargos.

Por último se le dará al nuevo empleado un formato el cual debe diligenciar donde hace constar que realizo el proceso de inducción y se cumplieron con todas las actividades organizadas.

A continuacion se mostrara el formato de cumplimiento de induccion al nuevo empleado con la que finaliza este proceso.

Tabla 10. Formato de cumplimiento de induccion al nuevo empleado.

LLANTAS & LLANTAS	FORMATO DE CUMPLIMIENTO DE INDUCCION AL NUEVO EMPLEADO		FGH - 006 VER.01 01/2012
FECHA:			
NOMBRE DEL EMPLEADO:			
CARGO A DESEMPEÑAR:			
Yo,_____ identificado con cedula de ciudadania N°_____, doy fé que he recibido toda la informacion concierniente a la induccion de LLANTAS Y LLANTAS y del puesto a desempeñar, y que he comprendido a cabalidad los temas tratados en la induccion.			
HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EJECUTADA
Encargado del proceso			
Empleado			

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.6.2 Definición proceso de inducción del personal

En el proceso de inducción del personal se da a conocer la empresa como tal, dando una introducción de ella y sus funciones a desempeñar en el nuevo puesto.

Cuadro 5 **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

LLANTAS & LLANTAS	***PROCESO DE INDUCCION DEL PERSONAL***	*PRGH - 05* *Pág. 1 de 3* *01/2012*

1. Alcance

El proceso de inducción aplica para todos el personal nuevo de LLANTAS & LLANTAS.

2. Objetivos

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Cambiar la actitud de la persona, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencias.

3. Responsables

El responsable será la persona encargada del proceso de inducción de personal de LLANTAS & LLANTAS.

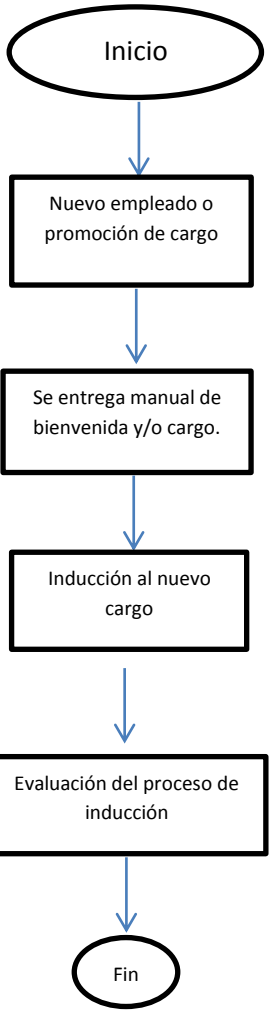
4. Periodicidad

Este proceso debe aplicarse cada vez que ingrese un empleado nuevo a LLANTAS & LLANTAS.

5. Desarrollo

Una vez contratada el nuevo empleado tendrá un día para el proceso de inducción que constara de la introducción a la organización y la introducción al puesto de trabajo.

6. Diagrama



Fuente: elaboración propia de los autores.

5.7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.7.1 Descripción proceso evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Estas evaluaciones reciben diferentes nombres como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación periódica entre otras.

Como se mencionó anteriormente la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, es una parte fundamental de muchas empresas modernas.

En LLANTAS & LLANTAS no se tiene un parámetro establecido para realizar la evaluación ya que no te tiene definido el perfil y las funciones del cargo, pero uno de los diseños realizados anteriormente fue definir estos perfiles y funciones de cargos, en base a estos se establece una evaluación de desempeño ya que en este formato se incluye un título de “iniciativa” en la cual se enumeran los factores a desarrollar durante el cargo.

La evaluación de desempeño se realizara una vez al año en los primeros días del mes de enero con el objetivo de conocer las competencias de los empleados como pro-actividad, aptitud de servicio, liderazgo, paciencia, entre otras adicionales que considere pertinente el jefe inmediato.

Como mencionamos anteriormente la evaluación del desempeño es confiable si la realiza en jefe inmediato , pues es la persona que puede observar y analizar diariamente el trabajo del empleado, pero esta debe ser revisada y aprobada por la persona encargada del proceso.

Al iniciar el proceso la persona encargada deberá comunicarles a los jefes para que estos les comuniquen a los empleados el proceso a seguir durante los siguientes días.

Una vez realizado le evaluación los resultados serán devueltos a la persona encargada del proceso para entrar a analizar dichos resultados obtenidos por todos los empleados, posterior a esto se le dará a conocer el resultado al jefe inmediato como al empleado mismo, entregándole una copia a cada uno y dejando una en la hoja de vida del empleado con el fin de que se realice una retroalimentación y se plantee un programa de mejoramiento.

Instrucciones para el diligenciamiento formato de evaluación del desempeño

NOMBRE: persona a evaluar

CARGO: nombre del cargo desempeñado

DEPENDENCIA: a quien reporta informes y resultados

ANTIGÜEDAD: tiempo de permanencia en la empresa

Criterios de evaluación para factores de habilidades

Optimo: 5

Notable: 4

Satisfactorio: 3

Mejorable: 2

Insatisfactorio: 1

Criterios de evaluación para objetivos fijados

Alcanzado: 4

No alcanzado: 2

Excedido: 5

2ª parte (para el evaluador**)**

Mantener en puesto actual

Modificar funciones

Cambio de puesto

Promoción

A continuacion se muestra el formato de evaluacion del desempeño.

Tabla 11. Formato de evaluacion del desempeño.

LLANTAS & LLANTAS	FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO				FGH - 007 VER.01 01/2012
Nombre y Apellidos:			Antigüedad puesto:		
Cargo:			Años: Meses:		
Gerencia o Dependencia:					
PRIMERA PARTE A EVALUAR					
I. FACTORES DE CALIFICACION	GRADOS				
	Optimo	Notable	Satisfactorio	Mejorable	Insatisfactorio
1. Relaciones Interpersonales					
2. Sentido de Responsabilidad					
3. Calidad del Trabajo Realizado					
4. Tiempo de Ejecucion					
5. Puntualidad					
6. Atencion al publico					
7. Proactividad					
8. Paciencia					
9. Aptitud de servicio					
8. Liderazgo					
OBJETIVOS FIJADOS (En Periodo Evaluado)		CONSECUCION			
		No Alcanzado	Alcanzado		Excedido
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
1. CUALIDADES Y/O DEFICIENCIAS MAS DESTACADAS QUE INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO					
CUALIDADES MAS DESTACADAS		DEFICIENCIAS MAS NOTABLES			
1.		1.			
2.		2.			
3.		3.			
4.		4.			
5.		5.			
SEGUNDA PARTE . PROPUESTAS A CONSIDERAR LUEGO DE LA EVALUACION					
1. REFERENCIA AL PUESTO					
Mantener en Puesto Actual ☐	Modificar Funciones ☐		Cambio de Puesto ☐		Promocion ☐
1.					
2.					
3.					
4.					
ELABORÓ:					
APROBÓ:					

Fuente: elaboración propia de los autores.

Una vez realizado la evaluación del desempeño y analizado los resultados se decidirá si se debe realizar un programa de mejoramiento del desempeño para actividades que obtuvieron puntaje menores a 3.

Instrucciones para el diligenciamiento formato de mejoramiento del desempeño

NOMBRE: persona a evaluada

CARGO: nombre del cargo desempeñado

DEPENDENCIA: a quien reporta informes y resultados

JEFE INMEDIATO: nombre del jefe

FECHA:

PUNTAJE OBTENIDO: en la evaluación de desempeño

Programa de mejoramiento de desempeño

Este se divide en cuatro columnas donde se especificara la habilidad a desarrollar o reforzar, la siguiente columna se escribirán las actividades propuestas para el cumplimiento de estas habilidades, en la tercera se establecerá la persona a cargo de dicha actividad y por último la columna que indicara si esta actividad logro su objetivo o no.

A continuacion se muestra el formato de mejoramiento el cual solo debe de realizarse a puntajes ontenidos menores a 3.

Tabla 12. Formato de mejoramiento de desempeño.

LLANTAS & LLANTAS	FORMATO DE MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO		FGH - 008 VER.01 01/2012
Nombre del evaluado:		Jefe inmediato:	
Cargo:		Fecha:	
Gerencia o Dependencia:		Puntaje obtenido en evaluacion:	
Observaciones:			
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO			
HABILIDADES A DESARROLLAR O REFORZAR	ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO	INDICADORES	ALCANZADO (SI /NO)
OBSERVACIONES:			
ELABORÓ:			
APROBÓ:			

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.7.2 Definición proceso evaluación del desempeño

En el proceso de evaluación de desempeño se da a conocer si se cumplen los requerimientos establecidos por la gerencia.

Cuadro 6 **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

LLANTAS & LLANTAS	**PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**	PRGH - 06 Pág. 1 de 4 01/2012

1. Alcance

El proceso de evaluación de desempeño aplica para todos el personal de LLANTAS & LLANTAS.

2. Objetivos

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Cambiar la actitud de la persona, a través de incentivos tales como: políticas empresariales, modelos de supervisión, políticas salariales y condiciones laborales, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencias.

3. Responsables

El responsable será la persona encargada del proceso de evaluación de desempeño y el jefe inmediato de la persona a evaluar de LLANTAS & LLANTAS.

4. Periodicidad

Este proceso debe aplicarse anualmente los primeros días del me de enero.

5. Desarrollo

5.1 Aplicación de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño debe ser aplicada anualmente a todo el personal de LLANTAS & LLANTAS ya que el desarrollo de este proceso permite evaluar las habilidades del empleado.

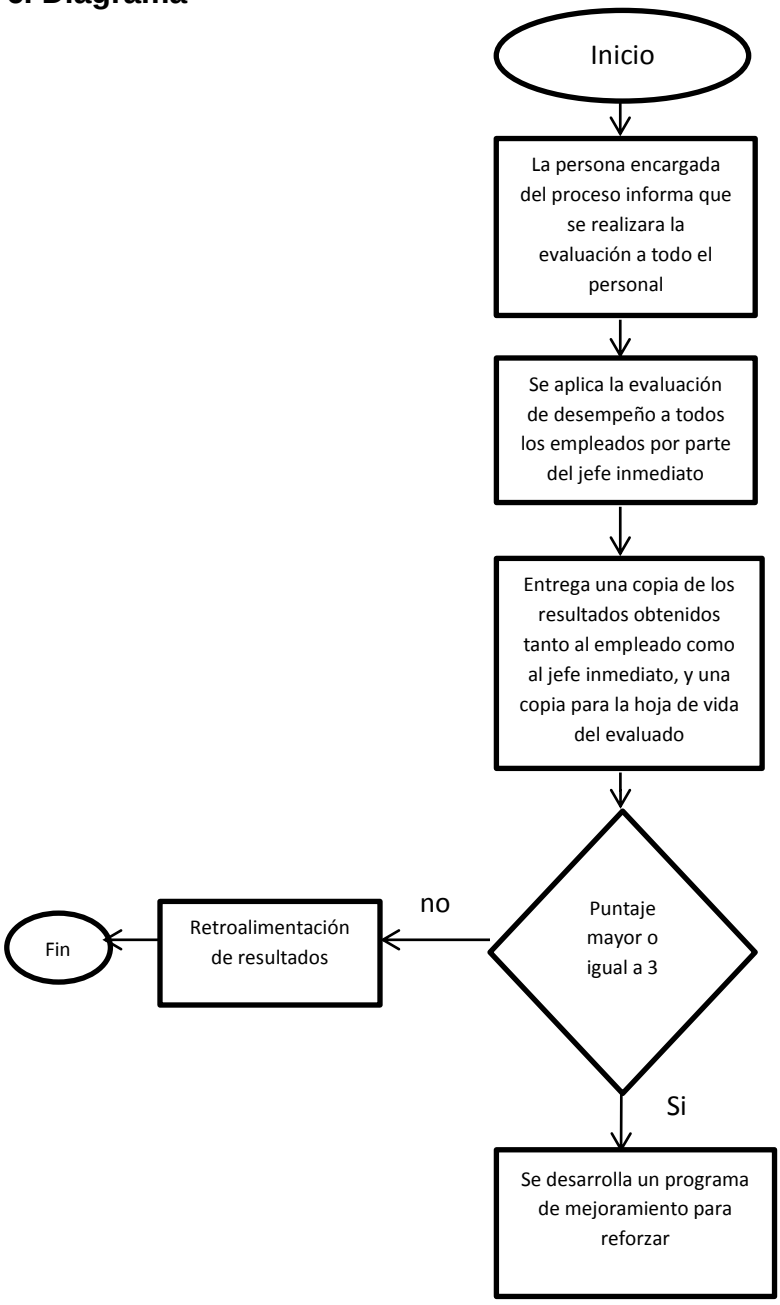
5.2 Análisis de la información

Una vez culminado la evaluación del desempeño a los empleados se procede a analizar la información suministrada y con ella se determinan si se debe realizar un programa de mejoramiento.

5.3 Generación del programa de mejoras de desempeño

Si en los resultados analizados se obtienen puntaje inferior a 3 el jefe inmediato deberá de implementar un programa para reforzar o mejorar dichas actividades.

6. Diagrama



Fuente: Elaboración propia de los autores.

6. CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo se establece como en LLANTAS & LLANTAS la mayoría de los procesos de Gestión Humana objeto de estudio no estaban definidos en forma concreta. Una vez analizada la situación actual y definido los procesos a desarrollar en la empresa se realiza una propuesta de mejoramiento el cual permitió lograr el diseño e implementación de los procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa LLANTAS & LLANTAS de manera más formal.

A manera general, al analizar y diseñar las estrategias para los procesos relacionados con las políticas del área, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño, se observa que estos procesos son necesario crearlos para asegurar una mejora correspondiente a la gestión de personal en la empresa LLANTAS & LLANTAS. En este sentido se puede decir que una estrategia por sencilla que sea, resulta útil al cumplir con la misión de proporcionar un apoyo metodológico a una determinada actividad, es decir, orden al modo operativo y apoyo logístico para cumplir con las metas planteadas.

El diseño de los procesos de gestión humana abordados en el presente trabajo, permite que en la empresa exista una información más clara de las funciones y procedimientos a desarrollar en cada una de estas etapas. Además los formatos diseñados en cada uno de estos procesos permiten identificar detalladamente sus objetivos correspondientes.

Actualmente la empresa LLANTAS & LLANTAS se ve enfrentada a grandes retos, como la globalización y el entorno cambiante de los mercados tanto nacionales como internacionales, lo cual obliga a la empresa a tomar decisiones que permitan enfrentar estos desafíos por lo que se hace necesario la implementación de los procesos de gestión humana que permitan llevar a cabo una acertada decisión en la selección y preparación del personal que se incorpora a la empresa por medio de un adecuado diseño de cargos y un control en sus políticas organizacionales con el propósito de cumplir con los objetivos formulados por la gerencia.

De acuerdo con el diagnostico, la Gerencia de Recursos Humanos tiene muchas debilidades en los procesos de Políticas del área, Diseño de cargos, Reclutamiento, Selección e Inducción, y evaluación de desempeño es por esto que a través de las estrategias que se plantean, se busca dar soluciones a los problemas presentados, mejorando la gestión de dichos procesos. Por ende la empresa debe seguir con sus políticas, pero adaptarlas a los cambios del entorno y las estrategias propuestas para así obtener mejores resultados que permitan conseguir los objetivos de la empresa LLANTAS & LLANTAS.

7. RECOMENDACIONES

Informar a todo el personal de todo el estudio realizado y dar a conocer los diseños de todos los procesos que se aplicaron como lo fueron las políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño que se estructuraron de manera más formal en la empresa LLANTAS & LLANTAS.

Para una adecuada implementación de las políticas empresariales establecidas en el manual, es necesario la comunicación de las mismas a los empleados, por lo que es responsabilidad de la gerencias /subgerencias dar a conocer a todos los empleados el contenido del manual de políticas de LLANTAS & LLANTAS y comunicar si se lleva a cabo alguna modificación en el mismo.

Dar conocer de manera escrita a todos los empleados el manual de funciones con el fin de establecer los parámetros de las habilidades requeridas y el proceso de desarrollo de las actividades.

Hacer entrega del manual de funciones y diseño de cargos a todos los empleados de la empresa, con el fin de dar a conocer las funciones, deberes y obligaciones correspondientes al cargo que ocupan.

Dar a conocer los resultados de la encuesta realizada para establecer el proceso de selección de personal, con el fin de que se conozca el nuevo proceso que se diseñó a partir de este.

Se recomienda incluir en el proceso de selección la realización de los exámenes médicos para evitar ausencia del trabajador y alta rotación del personal, ya que estas pruebas permiten o da a conocer el estado físico y mental del personal que ingresara a la empresa.

Es necesario verificar el proceso de adaptación del nuevo empleado realizando una visita al supervisor para constatar que efectivamente el empleado se ha familiarizado con los procesos de trabajo y con sus compañeros de labores.

En el proceso de evaluación del desempeño se recomienda que este se siga realizando anualmente, ya que dicho proceso proporciona información bastante importante, la cual brinda ayuda no solo con el clima laboral, sino para saber si algún proceso de capacitación es necesario para la empresa.

ANEXO

Anexo A. Formato de entrevista para la realización de manual y diseño de cargos

La siguiente guía tiene como objetivo recolectar elementos que permitan realizar junto a la observación directa, la estructura de un formato de funciones e identificación de cargos para la empresa Llantas y Llantas, mediante una serie de preguntas al ocupante del cargo.

1- ¿Qué cargo desempeña?
2- ¿Cuántos años lleva vinculado a la empresa?
3- ¿Cuáles son las funciones de su cargo?
   (Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador indicando: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?)
4- ¿Cuántas personas más tiene el mismo cargo en la empresa?
5- ¿Quién es su jefe inmediato?
6- ¿Cual considera usted es el objetivo del cargo que ocupa?
7- ¿Cuáles considera las tareas más importantes?
8- ¿Cuáles son las principales habilidades que se deben tener para desempeñar su labor?
9- ¿Qué capacidades y/o habilidades se requieren para llevar a ejercer su puesto?
10- ¿Ha trabajado anteriormente? Que cargos a desempeñado? Describa cargos y duración?
11- ¿para desarrollar la actividad que le compete es necesario el manejo de algún tipo de software?, cuáles?
12- ¿Qué conocimientos son imprescindibles para el desarrollo de su actividad?

Fuente: Elaboración propia de los autores

BIBLIOGRAFIA

APONTE, Luis. Administración de personal, la Universidad de Michigan. Puerto Rico. Volumen 1. 1998 p. 104

ARIAS. Fernando. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. México. Edición 2. UNAM. 1989. P. 247.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para la Administración y Economía. Bogotá Colombia. Prentice Hall 2000, P. 111.

BYARS Lloyd L. Y LESLIES W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 1996, P. 308.

CASTILLO A. José, administración del personal, serie: textos universitarios primera edición: Santa Fe de Bogotá, febrero de 1993. Editorial Prentice. P. 86.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw-Hill, 2006 p. 115-117.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Bogotá - Colombia Mcgraw-hill. 2007 2ª Ed. P. 123.

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos". Primera Edicion. McGraw-Hill. . México. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. McGraw-Hill de México. 1993. P. 40.

HARPER Y LYNCH. Manuales de recursos humanos. Primera Edicion. Editorial La Gaceta de los Negocios. Madrid 1992.

CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da Edición Revisada y Ampliada. La Habana. Cuba. 2005.

DE CENZO, David A. ROBBINS Stephen P. Administración de los recursos humano. Editorial Limusa. México 2001 p. 136.

GARCIA SOLARTE. Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN. Karem; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Colombia Ed. Universidad del Valle 2008. P 169.

GOMEZ M. Luis R. BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. Managing Human Resources. Englewood Cliffs: New Yersey: Prentice-Hall, 4ª ed. 1995.

GOULDNER, Alvin W. Organizational analysis, en MERTON, Robert K Leonard BROOM y Leonar COTTREL, sociology today, Nueva York, Basic Books, 1959, p 402.

IVANCEVICH, JOHN M. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México. Editorial MeGraw-Hül, 2005 P. 402-405.

KOONTZ y O`DONNELL, C: Curso administración moderna: un análisis de las funciones de administración. México. Editorial MC Graw –Hill, quinta edición, 1978.

LLANOS R. JAVIER, Integración de Recursos Humanos, México. Editorial Trillas. 2005. p. 186-193

MAYO, Elton, the human problems of industrial civilization, Boston. Harvard University Press, 1993.

MILKOVICH George T. y BOUD ReauJohn W. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p.129.

ROETHLISBERGE, Fritz J. y William J. DICKSON, Management and the woor, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

ALDALPE. Teresa. Desarrollo de las competencias del docente: demanda de la aldea global siglo XXI. Libros en red. España. Amertown Internacional S.A . 2008 p. 112.

TENORIO, Jesús Y SABATER, Ramón. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Bogota. Editorial Thomson. 2004. P. 114.

WAYNE R. Mondy. Dirección y administración de Recursos Humano. México. Editorial Prentice. 1996. p.

Wayne, Mondy. Noe Roberth M. Administración de recursos humanos, 6ª Ed. México: Prentice Hall. 1997.

WERTHER, William, y DAVID Keith. Administración de personal y recursos humanos – 5a ED. MEXICO D.F 2000. P. 150.