

FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN COSMETICS
PRODUBELL

MARÍA ELENA MONTOYA VANEGAS



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN COSMETICS
PRODUBELL

MARÍA ELENA MONTOYA VANEGAS

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA
EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE
EMPRESAS

MÓNICA GARCÍA SOLARTE



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, Junio de 2014

DEDICATORIA

A Dios, por su presencia divina en mi vida, dándome la fortaleza, el entendimiento y la convicción de creer, que con esfuerzo, dedicación y amor por lo que se hace, es posible que los sueños sean el fiel reflejo de un futuro cercano.

A mi madre, que es el ángel que me ha acompañado siempre, mostrándome el camino a seguir, guiándome con su amor incondicional y enseñándome el valor de la familia.

A mi hermana, por ser mi amiga, mi cómplice, mi compañera, mi niña, quien me impulsa a ser su ejemplo y me ha enseñado que la premisa de vida es ser feliz y dar felicidad a quienes nos rodean.

A mi abuela, por sus oraciones, experiencias, cariño y por su interés de forjar en mí, una persona con principios y valores arraigados.

A mi sobrino Dylan, por regalarme cada día, el privilegio de su sonrisa, sus palabras y su cariño.

A Jesús Lasso, por creer en mí y por ser un líder visionario, que inspira con su devoción y dedicación y siempre, a pesar de la distancia, estar presente con su voz de aliento, impulsándome a tener determinación y coraje para alcanzar y superar los retos que me he propuesto lograr.

A mis amigos del alma, por las experiencias vividas, que han hecho posible la construcción de lazos de amistad incondicional.

María Elena Montoya V.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de trabajo de grado, Mónica García Solarte, por ser luz y guía en mi experiencia de investigación y asesoría empresarial, generando un espacio de reflexión y aprendizaje continuo, reflejo de su vocación de enseñar y especialmente, por su comprensión y palabras de aliento constantes.

A la facultad de Ciencias de la Administración, por abrir el escenario para el enriquecimiento de la experiencia de formación profesional, mediante la aplicación de bases teóricas y prácticas, orientadas al análisis y ofrecimiento de alternativas de solución a problemas de investigación.

A los docentes que a lo largo de mi carrera, me compartieron conocimientos con un enfoque social, de excelencia en calidad e integridad y que han contribuido a mi formación y desarrollo personal y profesional.

A mi alma máter, Universidad del Valle, por brindarme la oportunidad de estructurar y forjar mi futuro en el campo de la administración empresarial.

A mi Jefe Alcides Arias, por su apoyo incondicional y por compartirme sus sabios consejos y anécdotas de vida, siendo ejemplo de tenacidad y transparencia.

A *Cosmetics Produbell*, por permitirme llevar a cabo mi estudio de investigación y enriquecer mi experiencia como consultora y asesora empresarial, poniendo a disposición todos los elementos que se consideraron necesarios para el desarrollo del mismo y en especial, por valorar el presente trabajo con su aceptación y firme propósito de implementación.

A todas las personas que de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de esta etapa de mi vida y realización del presente trabajo.

CONTENIDO

pág.

0. INTRODUCCIÓN	13
1. EL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General.	18
1.2.2 Objetivos Específicos.	18
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4 METODOLOGÍA	22
1.4.1 Tipo de Estudio.....	23
1.4.2 Aplicación Metodología.	25
2. MARCO REFERENCIAL.....	33
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.2 MARCO TEÓRICO.....	40
2.2.1 Filosofía Organizacional.....	41
2.2.2 Políticas	46
2.2.3 Organigrama	46
2.2.4 Procesos de Gestión Humana	55
2.3 MARCO EMPRESARIAL	73
2.3.1 Información General	73
2.3.2 Reseña Histórica.	74
2.3.3 Recursos.....	76
2.3.4 Claves de Éxito.....	77
2.3.5 Clientes	78
2.3.6 Portafolio de productos	79
2.3.7. Competencia.....	83

2.3.8 Crecimiento de <i>Cosmetics Produbell</i>	84
2.3.9 Decisiones de instalaciones y expansión estratégica	85
3. RESULTADOS	86
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y DE LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN EMPRESA <i>COSMETICS PRODUBELL</i>	86
3.1.1. Filosofía organizacional	87
3.1.2 Procesos de Gestión Humana en la empresa <i>Cosmetics Produbell</i>	88
3.2 FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA <i>COSMETICS PRODUBELL</i>	92
3.2.1 Misión	93
3.2.2 Visión	93
3.2.3 Valores Corporativos	93
3.2.4 Políticas Corporativas	95
3.2.5 Organigrama	97
3.3. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA ORGANIZACIÓN <i>COSMETICS PRODUBELL</i>	99
3.3.1 Análisis y diseño de cargos	99
3.3.2 Requisición de personal	126
3.3.3 Reclutamiento de personal	128
3.3.4 Selección de personal	131
3.3.5 Inducción	143
3.3.6 Evaluación de desempeño	146
4. CONCLUSIONES	151
5. RECOMENDACIONES	155
6. BIBLIOGRAFÍA	157
7. ANEXOS	160

LISTA DE FIGURAS

pág.

FIGURA 1. TIPOS DE JUSTIFICACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN	19
FIGURA 2. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. PLANTEAR EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
FIGURA 3. FUENTES Y TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	27
FIGURA 4. CICLO PARA ORGANIZAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA EMPRESA.	29
FIGURA 5. ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (P.E.)	35
FIGURA 6. ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN.	42
FIGURA 7. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE UNA MISIÓN.....	43
FIGURA 8. RASGOS DE UNA VISIÓN.....	44
FIGURA 9. CONSIDERACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ORGANIGRAMA	50
FIGURA 10. ELEMENTOS GRÁFICOS PARA EL DISEÑO DE ORGANIGRAMA.	51
FIGURA 11. PROCESO DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS	57
FIGURA 12. PRINCIPIO BÁSICO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	59
FIGURA 13. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	60
FIGURA 14. ANÁLISIS DE PUESTOS: UNA HERRAMIENTA BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	61
FIGURA 15. PASOS PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	62
FIGURA 16. ETAPAS DEL DISEÑO DE CARGOS.....	63
FIGURA 17. PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.....	67
FIGURA 18. ETAPAS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	71
FIGURA 19. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIÓN <i>COSMETICS PRODUBELL</i>	86
FIGURA 20. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL <i>COSMETICS PRODUBELL</i> SUGERIDA (AL AÑO 2014).....	98

LISTA DE FORMATOS

	pág.
FORMATO 1 CP-F-001 – ANÁLISIS DE CARGOS	101
FORMATO 2 PERFIL DE CARGO	103
FORMATO 3. CP-F-003 - REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	127
FORMATO 4. CP-F-004 – CIRCULAR INFORMATIVA (CONVOCATORIA INTERNA) .	129
FORMATO 5 CP-F-005 FORMATO CONVOCATORIA (INSTITUCIONES ACADÉMICAS)	130
FORMATO 6 CP-F-006 ANUNCIO CLASIFICADO (PUBLICACIÓN PERIÓDICO DE ALTA CIRCULACIÓN).....	131
FORMATO 7 MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS	134
FORMATO 8. FORMATO CP-F-008 - CARTA DE ACEPTACIÓN DE EMPLEADO	137
FORMATO 9. FORMATO CP-F-009 - CARTA DE ACEPTACIÓN PRACTICANTE	138
FORMATO 10. CP-F-010 – CARTA DE PROMOCIÓN TRABAJADOR.....	139
FORMATO 11. CP-F-011 – CARTA DE DESESTIMACIÓN O RECHAZO DE CANDIDATO (NO CUMPLE PERFIL).....	140
FORMATO 12 CP-F-012 – CARTA DENEGACIÓN SOLICITUD DE EMPLEO (NO DISPONIBILIDAD DE VACANTE)	141
FORMATO 13 CP-F-012 – EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA	147
FORMATO 14 CP-F-014 EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL	149

LISTA DE TABLAS

pág.

TABLA 1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	24
TABLA 2. TIPOS DE FUENTE PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	26
TABLA 3. INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN..	30
TABLA 4. CONCEPTOS CLAVE EN GESTIÓN HUMANA	33
TABLA 5. DEFINICIONES DE MISIÓN ORGANIZACIONAL	36
TABLA 6. DEFINICIONES DE VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	37
TABLA 7. DEFINICIONES VALORES ORGANIZACIONALES.	38
TABLA 8. PREGUNTAS Y RESPUESTAS FUNDAMENTALES PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA.	47
TABLA 9. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48
TABLA 10. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS.	49
TABLA 11 CONVENCIONES UTILIZACIÓN DE LÍNEAS PARA CONSTRUCCIÓN DE ORGANIGRAMAS.	52
TABLA 12. TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	53
TABLA 13. AGRUPAMIENTO DE UNIDADES DE TRABAJO POR DEPARTAMENTOS	54
TABLA 14. CLASES DE RECLUTAMIENTO. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.	65
TABLA 15. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS <i>COSMETICS PRODUBELL</i>	79
TABLA 16. LEGISLACIÓN LABORAL APLICADA EN LA ORGANIZACIÓN.....	89
TABLA 17. PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN COSMETICS PRODUBELL.	132

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Diseño de Cuestionario para la Aplicación en Entrevista con el Gerente de <i>Cosmetics Produbell</i>	160
ANEXO B. Diseño de Cuestionario para la Aplicación en Entrevista con Empleados de Cosmetics Produbell	163
ANEXO C. Cronograma de Visitas	164
ANEXO D. Cronograma de Asesorías dirigidas por la Docente Mónica García Otálora.	165

RESUMEN

El presente documento se orientó a la elaboración de una propuesta de valor con el ánimo de aportar al ordenamiento, formalización, estandarización y fortalecimiento de la empresa *Cosmetics Produbell*, mediante la formulación de su filosofía organizacional, el diseño del organigrama al año 2014 y de los procesos de gestión humana que en ésta se surten.

Para tal fin, se realizó un estudio de investigación de la realidad actual de la empresa y de las condiciones, necesidades y expectativas de la misma, a partir de fuentes de información primarias y secundarias, así como, la aplicación de instrumentos y diversas técnicas para la recopilación de información, con fundamento en bases teóricas en la materia.

Derivado de ello, se estructuró propuesta que le apunta al mejoramiento del direccionamiento estratégico de la organización y de los procesos de gestión humana, la cual fue presentada y aprobada por el gerente de la empresa.

0. INTRODUCCIÓN

La connotación que cada día adquieren las organizaciones y la administración de las mismas, trae consigo nuevos y diversos desafíos y oportunidades, para éstas y para quienes las integran, de forma que se propicia un contexto favorable para la sociedad y su desarrollo.

Las organizaciones se mueven en un mundo de constante cambio y evolución, en el que el espíritu emprendedor juega un papel protagónico para la supervivencia de las empresas, poniendo de manifiesto la necesidad de dejar atrás paradigmas y hacerle frente a los nuevos retos. Consecuente con ello, se incentiva el desarrollo de habilidades gerenciales en administradores y empresarios y se da vía a la incorporación de estrategias y ejecución de procesos de gestión humana, acordes con la filosofía organizacional y la cultura empresarial, orientados a alcanzar la ventaja competitiva.

La globalización de la economía, la dinámica operativa, los tratados de libre comercio, los avances a pasos agigantados de la tecnología, el fenómeno revolucionario de las comunicaciones y el entorno en general, marcan la pauta en la actualidad, confiriendo cada vez, mayor importancia a las personas para lograr el éxito en los objetivos empresariales, perspectiva que algunos teóricos de gestión humana han dimensionado como una tendencia de posicionamiento del talento humano, apalancado por su liderazgo, sin descuidar su bienestar emocional.

Para ello es fundamental, tener claramente definida e interiorizada la filosofía organizacional, así como tener presente que el cambio y la innovación en los procesos de gestión humana, constituyen factores preponderantes para cristalizar una nueva definición y visión de las organizaciones, en busca de brindar una respuesta oportuna, que satisfaga las expectativas de los clientes, mediante un efectivo desenvolvimiento estratégico del talento humano.

Los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal, actúan como agentes vinculantes de las estrategias corporativas con el recurso humano. En ese orden de ideas, las organizaciones deben estar facultadas para valorar estos vínculos y comprender la medición y gestión de las personas, con el ánimo de vislumbrar un ambiente enriquecedor para la empresa y sus trabajadores.

Inmerso en estos procesos, se resalta la acción estratégica de atraer, desarrollar y retener el talento humano con alto potencial, en todos los niveles de la organización, anticiparse a los posibles cambios y llevar a cabo un proceso de capacitación continua, conllevando al recurso humano a transformarse en un aliado estratégico por excelencia.

En este sentido, es importante señalar la importancia del empoderamiento de la gestión de talento humano y la relevancia de contar con personal cualificado, para asumir los retos que hoy demanda la sociedad.

En síntesis, el presente trabajo pretende desarrollar una propuesta que le apunte al fortalecimiento de la empresa objeto de estudio, con miras al ordenamiento, estandarización y formalización de la misma, mediante la formulación de su filosofía organizacional, el diseño de su organigrama y el diseño de los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en ésta, para lo cual se estructuran tres (3) capítulos principales, en los cuales se amplía el contexto de forma detallada, de las actividades efectuadas para la consecución de las metas previstas.

El primer capítulo, está dedicado a los aspectos relacionados con la identificación y formulación del problema, los antecedentes que dieron origen al mismo, adicionalmente, se plantean los objetivos a alcanzar y se refiere la justificación e importancia que cobra el desarrollo del trabajo y la metodología a utilizar, precisando el tipo de estudio y su aplicación.

El segundo capítulo, está definido por el marco referencial, el cual a su vez está constituido por el marco conceptual, teórico y empresarial.

El marco conceptual, bosqueja algunas definiciones propuestas por diversos autores, que sirven de guía para encauzar las temáticas a desarrollar en el trabajo. El marco teórico, refiere aspectos organizacionales atinentes a la filosofía organizacional, políticas, organigrama y procesos de gestión humana. El marco empresarial, permite dar una mirada a la información general de la organización, en la que se contempla su historia, recursos que tiene a su disposición para el funcionamiento, claves que representan el éxito que ha alcanzado, importancia de sus clientes, asimismo, presenta el portafolio de productos y servicios que la firma ofrece, la competencia, el crecimiento de la empresa en el sector y algunas disposiciones frente a la toma de decisiones con respecto a sus instalaciones y al proyecto de expansión.

El tercer capítulo aborda los resultados obtenidos a partir del estudio de investigación, para lo cual se efectúa la descripción de la situación actual de la empresa, en lo que respecta a su filosofía organizacional y sus procesos de gestión humana, así como la formulación de los mismos y el diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición, reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal.

Subsiguientemente, se presentan las conclusiones y recomendaciones respecto del estudio de investigación realizado en la empresa *Cosmetics Produbell*.

De otra parte, es preciso mencionar que durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones circunstanciales, las cuales se refieren a continuación:

Tiempo. Dada la prospectiva de *Cosmetics Produbell* y su interés por valorar la propuesta sugerida, resultado del estudio, solicita su presentación a la mayor brevedad posible para su despliegue e implementación.

Espacio o territorio. La investigación en este aspecto, se llevó a cabo en las instalaciones administrativas y punto de venta de *Cosmetics Produbell*.

Información documental. La información que obra en el archivo histórico de la empresa es escasa, no obstante, brindó algunos elementos para la identificación de necesidades de gestión humana.

Igualmente, se identificó la dificultad para cuantificar los resultados atinentes a la gestión de recursos humanos en la organización, sin embargo, no se visualiza como limitante para impulsar su *core* y relevancia en la jerarquía de la empresa, con el estatus que le corresponde, es decir, al mismo nivel de las demás áreas.

Para la realización del presente trabajo, se llevó a cabo un estudio descriptivo, haciendo uso de fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información. Para tal fin se contempló la implementación de los métodos de observación directa, deducción y análisis y aplicación de instrumentos tales como: cuestionarios, entrevistas, sesión de grupo, análisis de documentación, con el propósito de contar con elementos suficientes para el desarrollo de la investigación.

Lo anterior, permitió conocer el contexto de la organización *Cosmetics Produbell*, posibilitando la aplicación de los conocimientos adquiridos en la academia, así como los vivenciales, producto de la experiencia laboral de quien actúa como investigador, para generar una propuesta de valor para la organización.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cosmetics Produbell es una empresa de naturaleza privada, ubicada en la Ciudad de Santiago de Cali, dedicada a la actividad de envasado, distribución y comercialización de sus líneas de productos cosméticos, cuya manufactura está contratada con la firma Grupo Tecnológico Capilar SAS.

Los territorios de ventas de *Cosmetics Produbell* se encuentran a lo largo y ancho del suroccidente colombiano, asignados con fundamento en criterios geográficos y potencial de ventas. Su nicho de mercado está constituido por tiendas especializadas de belleza y peluquerías. Su portafolio de productos está conformado por líneas para el cuidado del cabello y de pies y manos.

Esta empresa goza de gran aceptación por parte de sus clientes, lo cual le ha permitido irse posicionando en su segmento y hoy por hoy, experimenta un incremento considerable en sus ventas con relación a vigencias anteriores, lo cual se ha convertido en un motor propulsor para pretender conquistar nuevos mercados, por lo que en su perspectiva contempla dar un salto y emprender metas ambiciosas y retadoras como lo son: aperturar una sede en la ciudad de Bogotá e incursionar en el ramo de la manufactura, apostándole a su marca.

Cosmetics Produbell, recientemente ha contratado los servicios de un Administrador de Empresas para llevar a cabo su proyecto de expansión, quien se encargará de asegurar la gestión administrativa de la empresa y analizar, revisar e implementar estrategias para la materialización del proyecto.

En acercamientos previos con la Gerencia, se identificó que, dada la naturaleza empírica bajo la cual fue concebida y desarrollada la idea de negocio que dio origen a la creación de *Cosmetics Produbell*, en su momento no se dimensionó la importancia de la gestión humana en la empresa, evidenciándose, falta de organización y distribución de las funciones del personal y por ende, de los procesos inmersos de talento humano, que le permitan hacer frente a los desafíos organizacionales que se ha trazado, dado que dichos procesos se surten de manera empírica e informal y en algunos casos, se presenta incluso ausencia de los mismos.

Consecuentemente, es menester contar con talento humano competente, comprometido y actualizado, lo cual incide directamente en eficiencia laboral, por lo que es preciso revertir las debilidades en este aspecto, que puedan materializarse como limitantes para el crecimiento, consolidación, estabilidad y

supervivencia de la empresa y en su lugar, vislumbrar y potencializar fortalezas, que se traduzcan en nuevas oportunidades para el negocio.

En este orden de ideas, la situación se convierte en objeto de reflexión y se percibe la necesidad de adelantar acciones tendentes a viabilizar procesos de gestión humana, de forma que se disponga de elementos necesarios para realizar una adecuada planificación en ésta área y así apalancar la atracción, incorporación y retención de talento humano competente y su adaptación a la empresa.

En virtud de lo expuesto, se procede a formular la siguiente pregunta de investigación como guía temática para el desarrollo del presente trabajo:

¿Cuál sería la filosofía organizacional y la manera para organizar y estandarizar los procesos de talento humano, con miras al fortalecimiento de la empresa *Cosmetics Produbell*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General.

Formular la filosofía organizacional de la empresa *Cosmetics Produbell*, así como estructurar los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, como instrumentos que permitirán fortalecer la gestión de ordenamiento, estandarización y formalización de la empresa, desarrollados a partir del análisis comparativo entre la teoría orientada a los presupuestos teóricos estructurados por diversos autores, conservando como hilo conductor, el planteamiento propuesto por García, Murillo y González, así como la solicitud del Gerente, para el despliegue de los mismos, por considerarlos prioritarios en el marco de su proyección empresarial.

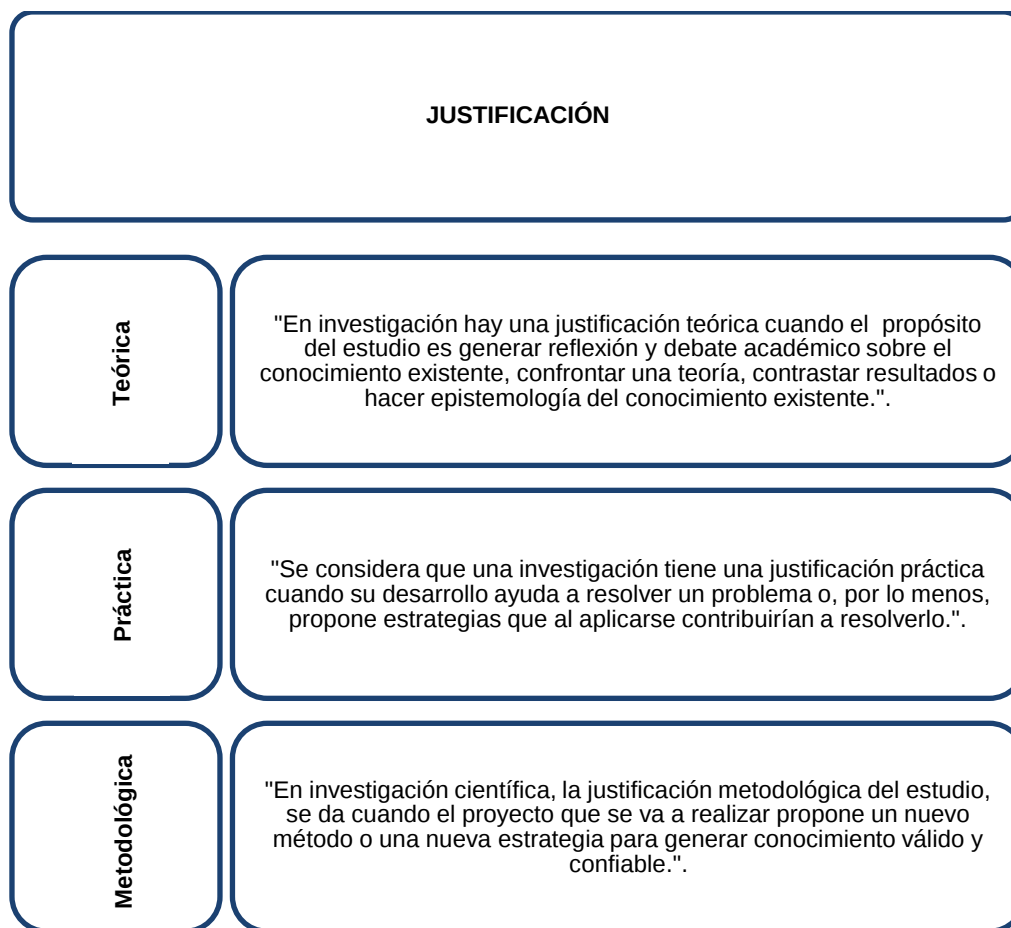
1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir y analizar la situación actual de la filosofía organizacional y de los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición, reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño que se llevan a cabo en la empresa *Cosmetics Produbell*.
- Formular la filosofía organizacional y definir el organigrama de la empresa al año 2014.
- Diseñar los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición, reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Autores como Méndez¹ y Bernal², refieren que la justificación de una investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológica, conceptos que se ilustran en la siguiente figura.

Figura 1. Tipos de Justificación de una Investigación



Fuente. Elaboración propia, según conceptos del autor BERNAL

¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4ª ed. México. Limusa. 2012. p. 195-196.

² BERNAL, César A. Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª ed. Colombia. Pearson. 2010. p. 106 - 107.

A partir de las anteriores definiciones, el estudio objeto de investigación, se orienta a conocer los factores relevantes de gestión humana en la organización *Cosmetics Produbell*, en aras de describir y analizar el problema de investigación y plantear la estrategia de solución, para que se emprendan medidas tendientes a la mejora; de esta manera se exponen los motivos por los cuales es importante llevar a cabo el estudio.

García³, Murillo y González plantean: “Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de la organizaciones y la han llevado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucran procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización”. De esta forma, los procesos de gestión humana se vislumbran como orientadores tácticos y estratégicos para la consecución de metas, teniendo como premisa la selección y retención de talento humano y lograr ese factor diferenciador que se traduce en ventaja competitiva.

Las transformaciones a las que se ven enfrentadas las empresas surgen con ocasión de diversos factores, como por ejemplo, la introducción de nuevas tecnologías, demandas del mercado, cambios en el comportamiento de los consumidores, entre otros, por lo que las organizaciones deben prepararse para aprovechar las oportunidades y sortear amenazas, siendo conscientes que el conocimiento es punta de lanza para ser más competitivos.

Las empresas se erigen de manera planeada y en su mayoría se encuentran en la constante búsqueda para optimizar costos y minimizar esfuerzos para el logro de objetivos. Dada la naturaleza cambiante del entorno, para las organizaciones se ha convertido en una necesidad trascendental para su subsistencia, adaptarse a la dinámica, redefinirse y reestructurarse constantemente.

La calidad de una organización está determinada en gran parte por la calidad de su personal. El éxito de la mayoría de las organizaciones depende de encontrar empleados que posean las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas que llevarán al logro de las metas estratégicas de la empresa. Las decisiones relativas a la administración de recursos humanos y contratación de personal son cruciales para garantizar que la organización contrate y conserve a las personas correctas.⁴.

³ GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011. p. 13.

⁴ ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. y COULTER, Mary. Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 8ª ed. México. Pearson. 2013. p. 162.

El recurso humano ha alcanzado un alto dimensionamiento y en la medida que se dé claridad al direccionamiento estratégico y el *know how*, redundará en mayor productividad y eficiencia para dar respuesta oportuna y efectiva a la demanda del mercado.

El sector en el cual se encuentra ubicada *Cosmetics Produbell* es el de cosméticos y artículos de aseo, conformado por cosméticos, aseo y absorbentes. Este sector se ha catalogado como emergente en la economía nacional y se vislumbra como de clase mundial, según su plan de negocios, apalancado en dos consideraciones:

“1. Se prevé un crecimiento del mercado interno, dado que Colombia se encuentra debajo de la media de consumo respecto a otros países de ingreso per cápita similar. En los tres subsectores el país todavía tiene espacio para aumentar el consumo en este tipo de bienes (...).

2. Se espera que Colombia sea un exportador mediante una planeación detallada para asemejarse a países líderes tales como Polonia, España o Alemania. De igual manera, se proyecta un crecimiento del mercado.”⁵.

La trayectoria de *Cosmetics Produbell*, la ampliación de su portafolio, el crecimiento en sus ventas, la proyección de expansión, el fenómeno de globalización, el interés de diversificar el negocio y producir su propia marca, son argumentos que han motivado a la empresa a cambiar su filosofía y buscar su fortalecimiento, otorgando mayor relevancia a todo lo concerniente a la gestión humana.

Es claro por la Gerencia que existe la necesidad de superar las barreras ocasionadas por las debilidades en los procesos de gestión humana en cuanto a su informalidad, por cuanto constituyen limitantes para el crecimiento y consolidación de la empresa. La centralización de todas las decisiones en la Gerencia, la falta de estandarización de procedimientos y la ausencia de documentos rectores fundamentales para el cabal funcionamiento de la organización, son también razones para desarrollar la propuesta.

Es importante mencionar que, se cuenta con total respaldo del Gerente quien está ávido por poner en marcha sus proyectos empresariales, así como con el recurso humano de *Cosmetics Produbell*, que está comprometido con ello y presto a suministrar la información requerida, con respecto a los temas inherentes al objeto de estudio, siendo de esta manera actores potencializadores de la investigación, desempeñando un papel protagónico para el logro de los objetivos propuestos.

⁵ Sectores de clase mundial y sus efectos sobre el mercado laboral: El caso colombiano. En: revistasupuestos.uniandes.edu.co. Bogotá. p. 34-35.

La realización de la investigación, permite: Definir la filosofía organizacional, que constituirá el planteamiento estratégico y orientador para alcanzar las metas propuestas; Diseñar la estructura organizacional en la que de forma gráfica se evidencie la función de los cargos; Elaborar los perfiles de los cargos y asignar roles y responsabilidades; Elaborar los procesos de requisición, reclutamiento, selección e inducción de personal y Modelar proceso de evaluación de desempeño.

“En la sociedad del conocimiento, educación, ciencia y tecnología desempeñan una función clave en la construcción de la nación. Por ello, para Amaya (2000), “el conocimiento es el fundamento para edificar un país con capacidad para enfrentar los problemas, los retos del futuro.”.⁶ Apuntándole a ello y con fundamento en lo expuesto, desde la perspectiva como estudiante se vislumbra una oportunidad para brindar elementos que aporten a la firma *Cosmetics Produbell* y así generar una actitud reflexiva en el personal, respecto al impacto de la organización y estandarización de procesos de gestión humana como mecanismo de orientación de la empresa, que servirá de antesala para gestionar los cambios requeridos por ésta para aportar a su direccionamiento estratégico.

1.4 METODOLOGÍA

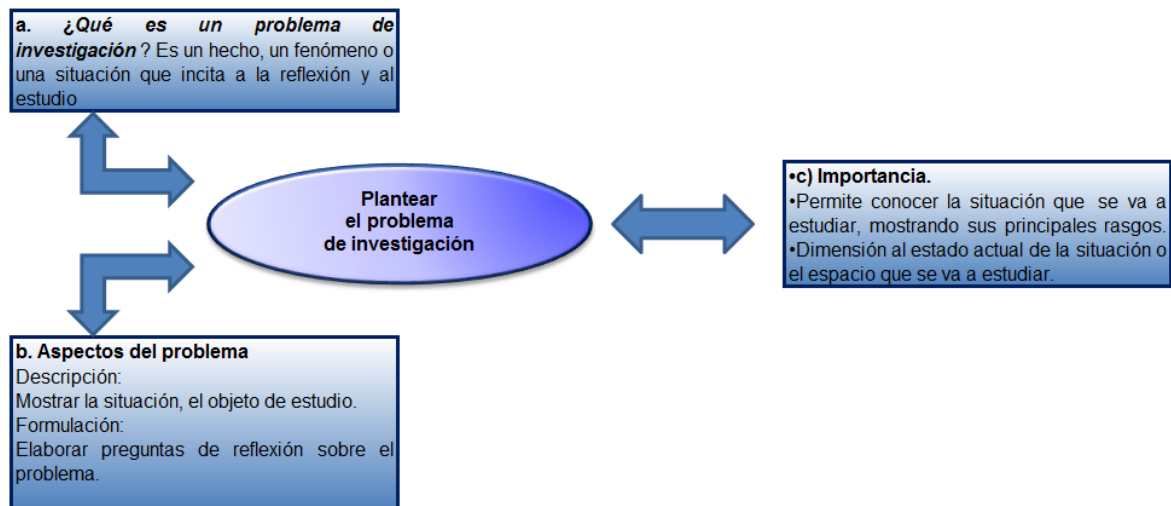
Con respecto a la adecuada formulación de un problema, Bernal refiere: “*La pregunta general debe recoger la esencia del problema y, por tanto, el título del estudio*”.⁷ Con fundamento en ello y a partir de las consideraciones esbozadas en la siguiente figura, en la cual Bernal⁸ ilustra el Proceso de Investigación para plantear el problema, se procederá a la formulación de la pregunta de investigación objeto del presente estudio.

⁶ AMAYA, 2000, citado por BERNAL, César A. Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª ed. Colombia. Pearson. 2010. p. 5.

⁷ MÉNDEZ, Op. Cit. p. 195-196.

⁸ BERNAL, César A. Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Op. Cit. p. 106 - 107.

Figura 2. El proceso de Investigación. Plantear el Problema de la Investigación



Fuente. Elaboración propia, según constructo de Bernal.

“La metodología hace referencia, entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y a las técnicas conexas a estos métodos.”⁹. Para llevar a cabo ésta investigación, a parte del conocimiento previo de la situación objeto de estudio, es necesario establecer el tipo de estudio y la forma de aplicación de la metodología, teniendo como punto de apoyo la experiencia académica y personal, de quien actúa como investigador y adicional a ello, la utilización de las fuentes de conocimiento posibles, para tener una mirada integral de la organización y su micro-entorno.

1.4.1 Tipo de Estudio.

Bernal¹⁰, presenta una síntesis de los tipos de investigación que considera como principales, denotando sus características relevantes, los cuales están consignados en la tabla que sigue a continuación.

⁹ Ibíd., p. 24.

¹⁰ Ibíd., p.120.

Tabla 1. Tipos de Investigación.

Tipos de Investigación	
Investigación Histórica	Características Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.
Documental	Analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.
Descriptiva	Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
Correlacional	Mide el grado de relación entre variables de la población estudiada.
Explicativa	Da razones del porqué de los fenómenos.
Estudio de Caso	Analiza una unidad específica de un universo poblacional.
Seccional	Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
Longitudinal	Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar cambios
Experimental	Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una o más variables dependientes.

Fuente. Elaboración propia, según conceptos del autor Bernal.

Es preciso mencionar que no existe como tal una clasificación única de los tipos de investigación. Existen diversas tipificaciones propuestas por Autores, sin embargo, es claro que se hace necesario realizar un ejercicio concienzudo para tratar de identificar cuál o cuáles de los tipos de estudio se ajustan a la necesidad y por ende, son los apropiados para adelantar la investigación en aras de dar respuesta efectiva a la que se tiene, teniendo en consideración las características y condiciones del fenómeno a analizar.

Méndez, refiere: “Así, en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”¹¹. De allí la importancia de la adecuada selección de técnicas para recolección de información y su complementariedad, para hacer un ejercicio integral, de forma que se pueda contar con elementos suficientes para la comprensión y análisis del fenómeno a investigar.

¹¹ MÉNDEZ, Op. Cit. p. 231.

Con fundamento en ello, y conforme a lo señalado por Niño¹², el fin de la investigación descriptiva es la descripción de la realidad objeto de estudio, en lo que respecta a sus características, de forma que permite esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o validar una hipótesis, contextualizando con palabras, “de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente, por lo que, para efectos del desarrollo de la investigación se aborda este tipo de estudio, el cual se considera apropiado para la realización del diseño de los procesos de gestión humana requeridos en la organización *Cosmetics Produbell*.”

De forma complementaria al estudio descriptivo, se busca sustento en material bibliográfico. Para lograr un mejor entendimiento del problema, se establecen las fuentes de información necesarias para la recopilación de datos y se soporta el estudio en los constructos teóricos aportados por investigadores en la materia, incorporando factores particulares que agreguen valor a la propuesta.

Implicito en la propuesta, se contempla no sólo la aplicabilidad a la organización conforme a su dinámica, sino también, se considera el modelo con base en las expectativas empresariales, se definen los actores, -grupos de interés-, roles y responsabilidades, prestando especial importancia al tema documental.

1.4.2 Aplicación Metodología.

Parte fundamental cuando se efectúa una investigación es definir cuál será el sistema o fuentes a tener en cuenta para la recopilación de la información necesaria para el estudio, por lo que cobra considerable importancia y requiere especial cuidado, dado que la misma debe ser fiable, válida y verificable.

Tal información constituye uno de los principales insumos para dar respuesta a los objetivos trazados y de esta manera proponer una solución al problema de investigación.

En ese orden de ideas, usualmente se utilizan dos tipos de fuentes de recolección de información: primarias y secundarias, afirma Bernal¹³, los cuales se relacionan en la tabla siguiente.

¹² NIÑO ROJAS, Víctor Miguel. Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución. Colombia. Ediciones de la U. 2011. p. 34.

¹³ BERNAL, Metodología de la Investigación, Op. Cit. p. 191-192.

Tabla 2. Tipos de Fuente para recolección de información.

Fuentes	Definición
Primarias	Son aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de la fuente original. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.
Secundarias	Son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, con la diferencia que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que sólo los referencian.

Fuente. Elaboración propia, según criterios de Bernal.

Como fuente primaria de recolección de información se contempla el personal de *Cosmetics Produbell*, iniciando por su Gerente y Propietario, así como las experiencias y anécdotas compartidas, en torno a la organización. Asimismo, se prevé la obtención de información primaria al observar directamente los hechos y condiciones de la empresa, al realizar entrevistas al personal que tiene relación directa con la empresa o con la situación objeto de estudio.

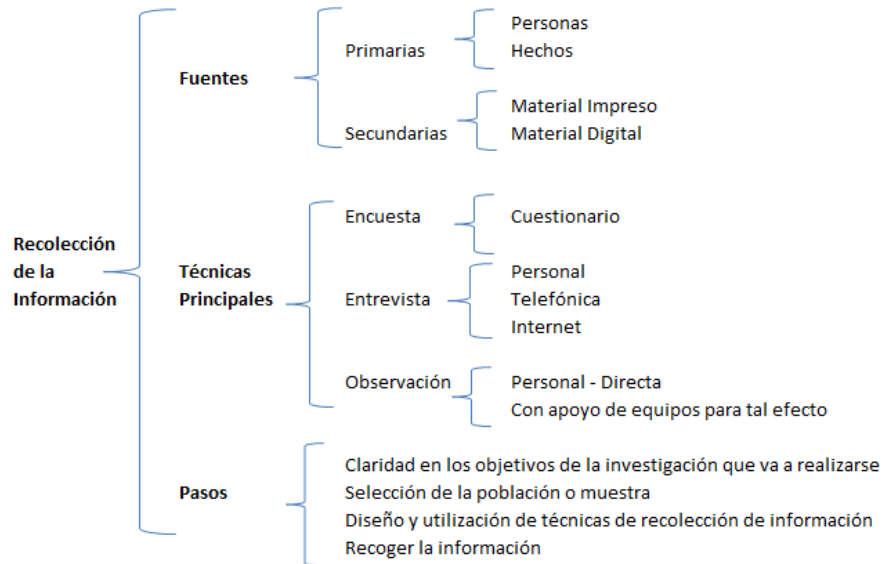
Como fuentes secundarias para la obtención de la información se contemplan: libros, revistas, artículos, y en general, medios de información académica, teniendo especial cuidado en selección y siguiendo un procedimiento sistematizado, adaptado a las características del tema y al tipo de estudio a realizar.

Para la recopilación de la información se cuenta con diversos instrumentos, aplicables al estudio a realizar y en algunos casos será necesaria la complementariedad entre estos.

A continuación, en la figura se presenta una clasificación general de técnicas o instrumentos para la recolección de información en un proceso de investigación, propuesto por Bernal¹⁴, las cuales subyacen tanto en estudios cuantitativos, como cualitativos.

¹⁴ Ibíd., p. 195.

Figura 3. Fuentes y técnicas de obtención de información



Fuente. Elaboración propia, según conceptos del autor Bernal.

Subsiguientemente, se realiza una breve descripción de las principales técnicas a utilizar para la recolección de la información:

Encuesta (Cuestionario): se fundamenta en la formulación de una serie de preguntas previamente preparadas, con el fin de descubrir hechos o conocer opiniones, reuniendo datos objetivos y cuantificables. Aunque es muy utilizada, presenta sesgo por las personas encuestadas.

Entrevista: se orienta a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. No es tan rigurosa como la encuesta, ya que permite flexibilidad durante la entrevista. Su propósito es obtener información de una forma abierta y espontánea, dando lugar a profundizar en temas que sean de interés para el estudio.

Observación Directa: permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se realice de forma sistematizada, para lo cual es factible utilizar apoyos audiovisuales.

Análisis de documentos: se basa en fichas bibliográficas que tienen como fin analizar material impreso.

Internet. Se ha convertido en uno de los principales medios para obtener información, por su funcionalidad y facilidad de acceso. Es importante establecer material de consulta fiable, por lo que hay que ser selectivo con la fuente de información.

Con el objeto de contar con elementos suficientes para el estudio, se aplican diversos métodos de investigación, entre los cuales se contemplan algunos de los propuestos por Méndez¹⁵, como lo son: método de observación, método deductivo y método de análisis.

Con respecto al método de observación, Méndez plantea:

Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”¹⁶.

Como punto de partida se lleva a cabo visita a las instalaciones de la empresa, para conocer necesidades y expectativas frente al desarrollo del presente trabajo, posteriormente se realiza visita durante la cual se da aplicación al método de observación como ilustración de la forma cómo se llevan a cabo los procesos de gestión humana y se interactúa con el personal para profundizar en el detalle de la operación.

Se efectúa entrevista en profundidad al Propietario y Gerente, con el ánimo de conocer en detalle las actividades que en este aspecto se surten y de esta forma contar con la contextualización del caso requerida. La entrevista consiste en la aplicación de preguntas abiertas previamente elaboradas, relacionadas con cada una de las temáticas inmersas en los procesos de gestión humana, permitiendo libertad para indagar en aquellos aspectos puntuales sobre los que se considera necesario tener mayor precisión.

De igual forma se realiza sesión de grupo para conocer vivencias, experiencias y expectativas de los trabajadores frente a la iniciativa de la estructuración de los procesos de gestión humana en la organización y se diligencia por parte de los mismos, el formato diseñado para el perfil de cargos.

¹⁵ MÉNDEZ, Op. Cit. p.236.

¹⁶ LADRÓN DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la Investigación Científica. p. 16. Citado por MÉNDEZ ÁLVAREZ, Op. Cit. p. 238.

Méndez refiere: “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”¹⁷. A este respecto, a partir de la teoría general se buscan elementos de juicio que permiten encontrar explicación del contexto de la organización y bases para el desarrollo del presente trabajo. Adicionalmente, señala que: “El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación”¹⁸, planteamientos bajo los cuales se establecen las variables de estudio.

Complementario a la aplicación del método de análisis, se da aplicación al método de síntesis, en el cual se busca relacionar las variables del problema y hallar explicación en las mismas para generar la propuesta.

Con respecto a la recopilación de la información y a partir de lo conceptuado por Guízar¹⁹, para realizar un adecuado diagnóstico de una organización, el consultor en Diseño Organizacional deberá fundamentarse en información obtenida a través de diversas fuentes y áreas de la empresa.

Conforme a lo expuesto, para el levantamiento de información se utilizan algunos instrumentos propuestos por diversos autores, tales como: Cuestionarios, Entrevista, Observación, Información Documental, Conversación Informal, Sesión de Grupo, Collage y para su organización se considera la aplicación del ciclo propuesto por Nadler²⁰, relacionado en la siguiente figura.

Figura 4. Ciclo para organizar la información obtenida de la empresa.



Fuente. Elaboración propia, según conceptos de Nadler.

¹⁷ Ibid., p. 240.

¹⁸ Ibid., p. 242.

¹⁹ GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. 4ª ed. México. McGraw-Hill. 2013. p. 70.

²⁰ NADLER, citado por GUÍZAR, En: Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. p. 70.

El espíritu investigador es quizás una condición innata al ser humano, por cuanto es inherente a él, la constante búsqueda de conocimiento. El desarrollo de una investigación constituye un medio que viabiliza el aprendizaje, soportado en constructos teóricos, complementados con la práctica.

Niño²¹, haciendo referencia a lo que denomina el problema del conocimiento humano, expresa:

La investigación hay que situarla en el camino que tiende hacia el conocimiento. Y aparentemente este se presenta sin problema, casi como algo natural, como una aproximación del ser humano a los objetos y fenómenos de la realidad, o simplemente en calidad de un saber acerca de sí mismo, del mundo que le rodea, la sociedad y los productos culturales.

Teniendo en consideración este precepto y en aras de lograr una mejor aproximación del problema de investigación formulado, con el propósito de facilitar su comprensión, dimensionamiento y dinámica en general, en la tabla que sigue a continuación se presentan algunos instrumentos propuestos por Guízar²², puestos en práctica para el levantamiento de la información, identificando su objeto, ventajas y limitaciones.

Tabla 3. Instrumentos a utilizar para recopilación de información.

Instrumento	Objetivo	Ventajas	Limitaciones
Cuestionario	Descubrir hechos y percepciones -en lo posible cuantificables-.	▪ Económico. ▪ Permite analizar y hacer inferencias estadísticas. ▪ Favorece su aceptación. ▪ Obtiene volumen de información.	▪ Sesgo en respuestas. ▪ Riesgo de ejercicio no consciente. ▪ Riesgo de rechazo para su diligenciamiento.
Entrevista	Posibilitar la exploración y profundización en aspectos relevantes.	▪ Facilita la expresión verbal. ▪ Permite identificar lenguaje no verbal. ▪ Genera ambiente de confianza. ▪ Logra mayor información que otros medios.	▪ Tiempo limitado. ▪ Se requiere experiencia del entrevistador o preparación de entrevista estructurada. ▪ Incrementa costos por el tiempo que representa. ▪ Se corre el riesgo que no sea dirigida eficazmente y en consecuencia se pierda el norte

²¹ NIÑO, Op. Cit. p. 19.

²² GUÍZAR, Op. Cit. p. 71-81.

Tabla 3. Instrumentos a utilizar para recopilación de información. (Continuación).

Instrumento	Objetivo	Ventajas	Limitaciones
Observación	Permitir la verificación de información compilada	- No implica costos. - Se puede realizar en cualquier momento y espacio. - Brinda información en tiempo real y de circunstancias actuales.	- Riesgo de incurrir en error de dar relevancia a aspectos que no la tengan. - Factible caer en la generalidades a partir de eventos aislados. - Puede impactar el comportamiento de las personas por la presión de sentirse observadas. - Puede presentar dificultad para su interpretación.
Información Documental	Aportar acervo histórico, como fuente de información para el consultor.	- Disponible. - No genera costos adicionales. - Permite optimizar tiempos.	- Riesgo de obsolescencia. - Riesgo de desbordar el ejercicio por volumen de información.
Conversación Informal	Permitir el conocimiento de necesidades o expectativas de las partes.	- Interacción directa. - Factible identificar oportunidades de mejora. - Permite detectar la comprensión del direccionamiento estratégico por parte del personal.	Si no se ejerce adecuado direccionamiento se puede convertir en canal de quejas e inconformidades.
Collage (fotografías, gráficos, diagramas).	Permitir el establecimiento de diagnóstico del perfil de las personas y de la organización.	- Logra acercamiento grupal. - Permite identificar patrones comunes.	Riesgo de inadecuada interpretación.

Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Guízar.

Para la realización de la entrevista en profundidad aplicada al Gerente y al personal por él designado para los fines pertinentes, previamente se estructuraron las preguntas a formular, con el propósito de compilar la información de gestión humana requerida de la empresa *Cosmetics Produbell*, las cuales se relacionan en los Anexos A y B, respectivamente.

En aras de viabilizar un efectivo proceso y desarrollo de la investigación, fue necesario realizar una serie de visitas y entrevistas para efectuar el levantamiento de información requerida para tal fin, así como contar con la asesoría y dirección permanente de la docente Mónica García, conforme a lo relacionado en los anexos C y D, respectivamente.

Es importante precisar que con respecto a la elaboración de la propuesta del presente trabajo de grado, circunscrito en la modalidad de consultoría y asesoría empresarial, dentro de su alcance no se contempla dar aplicación a la

estructuración del presupuesto que deberá ser previsto por *Cosmetics Produbell* para su implementación, por cuanto la empresa se reserva su derecho de confidencialidad en la disponibilidad de partidas presupuestales y asignación de recursos financieros para su despliegue, así como la delegación de la responsabilidad en su fuerza laboral para adelantar las acciones que para ello hubiere lugar, sin que ello obste por la validación de la propuesta, ya que la misma fue aprobada por la organización.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de viabilizar la investigación a realizar y de contar con fundamentos teóricos sólidos correspondientes a las temáticas que se abordan durante el desarrollo del presente trabajo, se relacionan algunas definiciones y criterios, los cuales operan como bases teóricas para el constructo del direccionamiento estratégico, así como la organización y estandarización de procesos de talento humano en la empresa *Cosmetics Produbell*.

Se considera importante mencionar que la investigación está orientada a la luz de presupuestos teóricos estructurados por diversos autores, sin embargo, se denota especial interés en lo propuesto por García, Murillo y González, planteamientos que se toman en cuenta como hilo conductor para el desarrollo del trabajo.

En la tabla siguiente se relacionan algunos conceptos que se consideran relevantes en materia de Talento Humano.

Tabla 4. Conceptos clave en Gestión Humana

Autor	Gestión Humana
GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán.	“La Gestión Humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización ²³ ”.
Autor	Planeación Estratégica
SERNA GÓMEZ, Humberto	“Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio ²⁴ ”.

²³ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 13.

²⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. La Teoría – Metodología – Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos –Índices de gestión. 10ª Edición. Colombia. 3R Editores. 2008. p. 69.

Tabla 4. Conceptos clave en Gestión Humana (Continuación).

Autor	Planificación de Recursos Humanos
CUESTA SANTOS, Armando	“La Planificación de recursos humanos es una actividad clave y esencialmente integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar de los recursos humanos.” ²⁵
MONDY, R. Wayne, SPHR	La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales ²⁶ .
CHIAVENATO, Idalberto	La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas: 1. Integrar talentos a la organización. 2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora. 3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador²⁷.

Fuente. Elaboración propia.

Con relación a lo conceptuado acerca de la planeación estratégica, la pretensión de ésta es establecer la caracterización del negocio, desde su razón de ser hasta la programación para la concreción de sus metas, contemplando la definición de controles y mediciones acordes, como factor preponderante en las organizaciones para hacerle frente a un entorno cada vez más competitivo, consolidando su estrategia y contando con el compromiso del personal de la empresa para ello.

Refiere Serna²⁸, que: “La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de *pensar estratégica*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*”. Bajo esta consideración es relevante contar con talento humano visionario, participativo y emprendedor, que actúe dentro del marco de referencia de la filosofía organizacional y plan estratégico del negocio, cumpliendo a cabalidad los roles y responsabilidades asignados, para alcanzar los retos propuestos y crear un ambiente gerencial proactivo.

²⁵ CUESTA SANTOS, Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos y del conocimiento. Colombia. Edición Universidad Libre Seccional Cali. 2008. p.148.

²⁶ MONDY, R. Wayne SPHR. Administración de recursos humanos. Décimo primera ed. México. Pearson. 2010. p. 4.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª ed. México. McGraw-Hill. 2009. p.14

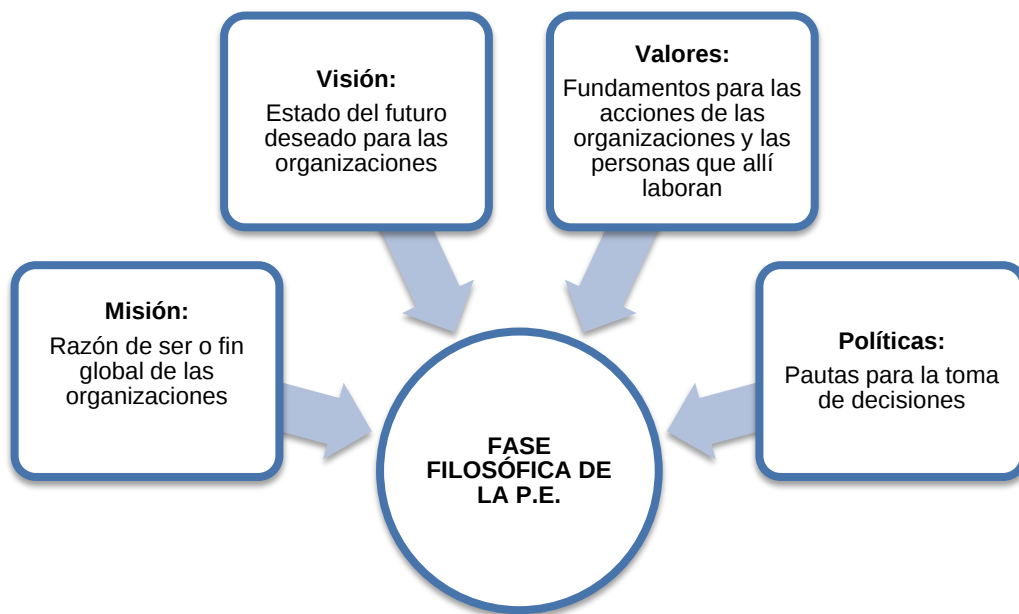
²⁸ SERNA, Op. Cit. p. 58.

Filosofía Organizacional

Es determinante que todo plan estratégico esté alineado con la declaración de la filosofía organizacional o corporativa, denominada así por Bernal y Sierra²⁹, la cual, corresponde al direccionamiento estratégico referido por Serna³⁰ junto con las políticas de la organización.

A continuación se relaciona figura en la que se ilustra la fase filosófica o componentes de la filosofía organizacional, que sintetiza lo expuesto por Bernal³¹ y Sierra.

Figura 5. Aspectos filosóficos de la planeación estratégica (P.E.)



Fuente. Elaboración propia, según conceptos de Bernal y Sierra.

En consecuencia, la filosofía organizacional constituye la caracterización de la empresa, proporcionándole identidad a la misma. A este respecto, se plantearán cada uno de los aspectos que la conforman, a título de ilustración.

²⁹ BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2ª ed. Colombia. Pearson. 2013. p. 90.

³⁰ SERNA, Op. Cit. p. 58 - 62.

³¹ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Op. Cit. p. 90.

Misión Organizacional

En la tabla que sigue a continuación, se relacionan algunas definiciones propuestas por diversos autores, con respecto a la misión organizacional.

Tabla 5. Definiciones de Misión Organizacional

Autor	Misión
CHIAVENATO, Idalberto	"Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir." ³²
SERNA GÓMEZ, Humberto	"La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia." ³³
BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A.	"La misión es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores" ³⁴ .
BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío	"La misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación para los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender cómo se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma" ³⁵ .
HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio	"Al autodefinirse o autoconceptualizarse, algunas organizaciones revisan la misión de la empresa, esto es: el cometido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos. La misión debe estar definida en términos de sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes, al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa." ³⁶
MONDY, R. Wayne	"La misión es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser. La misión corporativa es la suma total del propósito continuo de la organización." ³⁷

Fuente. Elaboración propia.

³² CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano, Op. Cit. p. 64.

³³ SERNA, Op. Cit. p. 201.

³⁴ BATEMAN, Thomas S. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª ed. México. McGraw-Hill. 2009. p. 142.

³⁵ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Op. Cit. 90.

³⁶ HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio. Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. 2ª ed. México. McGraw-Hill. 2008. p. 358.

³⁷ MONDY, Op. Cit. p.104.

La definición de la misión señala claramente el alcance y dirección de la empresa y establece las bases para la toma de decisiones, por lo cual su formulación debe ser comprensible para todos los trabajadores y su comportamiento, consecuente con ésta.

Visión Organizacional

A continuación, se refieren algunas definiciones de la Visión Organizacional, de acuerdo con presupuestos teóricos de algunos autores.

Tabla 6. Definiciones de Visión Organizacional

Autor	Visión
CHIAVENATO, Idalberto	“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.” ³⁸ .
SERNA GÓMEZ, Humberto	“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.” ³⁹ .
BATEMAN, Thomas S. y SENELL, Scott A.	“La visión estratégica apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica” ⁴⁰ .
BERNAL TORRES, César A. y SIERRA ARANGO, Hernán Darío	“La visión es un ideal realista o sueño al que se quiere llevar la organización o corporación y que motiva a sus miembros a realizarla.” ⁴¹
BARKER, Joel	“(…) la visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y de los objetivos futuros de una organización o corporación que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva.” ⁴²

Fuente. Elaboración propia.

Inmerso en la filosofía organizacional, se contempla la identificación y definición de los principios corporativos, denominados también por algunos autores como

³⁸ CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano, Op. Cit. p. 67.

³⁹ SERNA, Op. Cit. p. 213.

⁴⁰ BATEMAN, Op. Cit. p. 143.

⁴¹ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Op. Cit. p. 94.

⁴² BARKER, Joel. Citado por BERNAL y SIERRA En: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2ª ed. Colombia. Pearson. 2013. p. 94.

valores organizacionales, los cuales deben ser consistentes con la misión y visión de las empresas e interiorizados por todo el personal, siendo parte de la cultura organizacional.

Valores organizacionales o principios corporativos

Los valores tienen un vínculo con lo que las personas emprenden y consideran que es importante, así como la forma en la que enfocan su esfuerzo, tiempo, energía y habilidades.

En la tabla siguiente, se relacionan algunas definiciones de valores o principios corporativos, propuestos por diversos autores.

Tabla 7. Definiciones Valores Organizacionales.

Autor	Principios Corporativos – Valores Organizacionales
BERNAL TORRES, César A. y SIERRA ARANGO, Hernán Darío	“Los valores organizacionales son aquellos criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización o compañía a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral (mejor espacio de trabajo para las personas que allí laboran, mejores bienes o servicios para los clientes, mejores relaciones con los proveedores y la competencia, contribución adecuada al desarrollo de la sociedad.” ⁴³ .
SERNA GÓMEZ, Humberto.	“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional” ⁴⁴ .
SERNA GÓMEZ, Humberto.	Los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento ⁴⁵ ,(...).
CHIAVENATO, Idalberto.	“Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual.” ⁴⁶ .

⁴³ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Op, Cit. p. 96.

⁴⁴ SERNA, Op. Cit. p. 59.

⁴⁵ Ibíd, p. 114 - 115.

⁴⁶ CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano, Op. Cit. p. 66.

Tabla 8. Definiciones Valores Organizacionales. (Continuación)

Autor	Principios Corporativos – Valores Organizacionales
HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio	“Los valores son esenciales para cualquier ser humano, representan nuestras convicciones y creencias profundas, están estrechamente relacionados con los comportamientos y actitudes que adoptamos ante situaciones concretas, y se reflejan a través de la actitud que asumimos ante los problemas o las oportunidades; asimismo, son muy importantes para el liderazgo de cualquier jefe en la organización.” ⁴⁷
ARES PARRA, Antonio, et al.	“Los valores son constructos que hacen referencia a las presunciones básicas y son generados por las creencias. Las creencias producen valores y éstos expresan aquéllas. De igual manera, los valores son la esencia de la cultura corporativa.” ⁴⁸

Fuente. Elaboración propia.

Los valores proporcionan un sentido de dirección común y una guía para el comportamiento, constituyendo una guía o directriz para que los empleados de una organización tengan un comportamiento coherente y estable en el horizonte del tiempo. En otras palabras, los valores organizacionales son el referente de lo que es importante para los trabajadores y orienta el actuar empresarial.

Es por ello que son la esencia de la cultura organizacional e identifican quiénes somos, qué buscamos, cuáles son los medios para lograr el objetivo propuesto. Es preciso que estos sean explícitos, coherentes y que trasciendan el discurso y formen parte inherente de la personalidad de los trabajadores, para lo cual es principal el papel de los líderes, su ejemplo y la orientación estratégica en la empresa.

En síntesis, los valores son un conjunto de creencias presentes en el ámbito organizacional, que dan soporte a su cultura y actúan como motivadores, enmarcados dentro del direccionamiento estratégico, por lo que es un factor preponderante el arraigo y compromiso del personal, así como contar con un liderazgo visionario y un pensamiento flexible, con una asertiva disposición al cambio, a la generación de sinergias y adopción de tecnologías, así como el respeto por la normatividad.

⁴⁷ HERNÁNDEZ, Op. Cit. p .336.

⁴⁸ ARES PARRA, Antonio, et al. Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones. España. Ediciones Pirámide. 2008. p. 27.

2.2 MARCO TEÓRICO

La dinámica de las organizaciones en un entorno cambiante, en el que cada día se enfrentan a nuevos desafíos y oportunidades, requiere que en las empresas juegue un papel protagónico la filosofía organizacional, la cual es un factor determinante para la toma de decisiones, de forma que se evalúe el escenario actual de la organización y se prevean las acciones que se deban desplegar para alcanzar el escenario futuro esperado.

En concordancia con ello, las organizaciones deben prepararse. Cada vez cobra mayor importancia la administración y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Con respecto a la importancia de la selección e integración de los recursos humanos a la empresa, el autor Casanueva⁴⁹ manifiesta que en los últimos tiempos el recurso humano ha dejado de ser considerado como un elemento que sólo impacta el coste, sino que se ha convertido en un activo importante de la empresa, incluso para muchas de éstas, el activo más importante y se ha catalogado como el que mejor permite obtener mayor índice de rentabilidad.

Es así como en la actualidad, el talento humano y el aseguramiento del manejo adecuado de recursos, marca la pauta para alcanzar el factor diferenciador que se traduce en ventaja competitiva. Alineado con ello, Chiavenato menciona: “Así las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz⁵⁰”.

Un aporte significativo para la consecución del éxito en las organizaciones, el cual va de la mano con lo anterior, es encaminar esfuerzos al despliegue de la filosofía organizacional a todos los niveles organizacionales, razón por la cual es principal que la misión de la empresa sea sólida, la visión retadora e inspiradora y el despliegue del plan estratégico sea efectivo. Para tal fin, es importante hacer partícipes a los responsables de las actividades a ejecutar y mantener los seguimientos periódicos del cumplimiento de la estrategia definida.

⁴⁹ CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. et. al. Principios y fundamentos de gestión de empresas. 3ª ed. Ediciones Pirámide. 2010. Madrid. p. 390.

⁵⁰ CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano, Op. Cit. p.4.

2.2.1 Filosofía Organizacional

Para que las organizaciones logren crecer y sostenerse, deben tener muy claro el rumbo que quieren seguir, para lo cual deben definir su filosofía organizacional de forma clara y consecuente, la cual constituye un factor crucial para que las empresas surjan, de allí la importancia de conocer los factores que la integran, los cuales según Bernal y Sierra⁵¹, comprende la definición o ajuste de la misión, visión, valores y políticas corporativas, aspectos que se tratarán en detalle a continuación.

Cada organización es única y por ello, sus visiones no sólo son diferentes en cuanto a su búsqueda, sino también en la definición del horizonte del tiempo para su consecución. Es así como existen empresas con metas cortoplacistas, o mediano o largo plazo y según sea el propósito a conseguir, genera un impacto en la cultura organizacional. Según Serna⁵², cada una de estas visiones corresponde a un espacio en el tiempo de la vida empresarial y la clave es que sean coherentes con las estrategias y no se contrapongan entre sí.

Las empresas deben conocer muy bien su entorno para anticiparse a las amenazas y a las oportunidades y moverse de forma proactiva en su ambiente, cuidando su “centro estratégico”, que son sus clientes.

2.2.1.1 Misión. Todas las organizaciones surgen con un propósito y son únicas, porque difieren de las demás en su direccionamiento estratégico, filosofía, valores, personal y en general, en todo lo referente a su interacción, por lo que esa diferencia debe estar presente en la definición de la razón de ser de la empresa y por ende, implícita en la forma en la cual opera. En consecuencia, la misión de la empresa la distingue de otros por su actividad, productos o servicios y talento humano y responde a ciertos interrogantes.

Según Chiavenato⁵³, debe responder a: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? Incluyendo los objetivos esenciales del negocio y la atención de la demanda del mercado.

Para la definición de la misión, Serna⁵⁴ considera que debe responder a las preguntas plasmadas en la siguiente figura.

⁵¹ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Op. Cit. p. 88.

⁵² SERNA, Op. Cit. p. 138.

⁵³ CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano, Op. Cit. 64.

⁵⁴

Figura 6. Elementos necesarios para la construcción de la Misión.



Fuente. Elaboración propia, según conceptos de Serna.

La misión define la identidad organizacional, indicando su alcance y dirección e ilustrando al personal sobre su competencia para el desarrollo de las actividades para lograrla, siendo por sí misma motivadora para despertar sentimientos por la empresa e interés por la organización por parte de todos los actores.

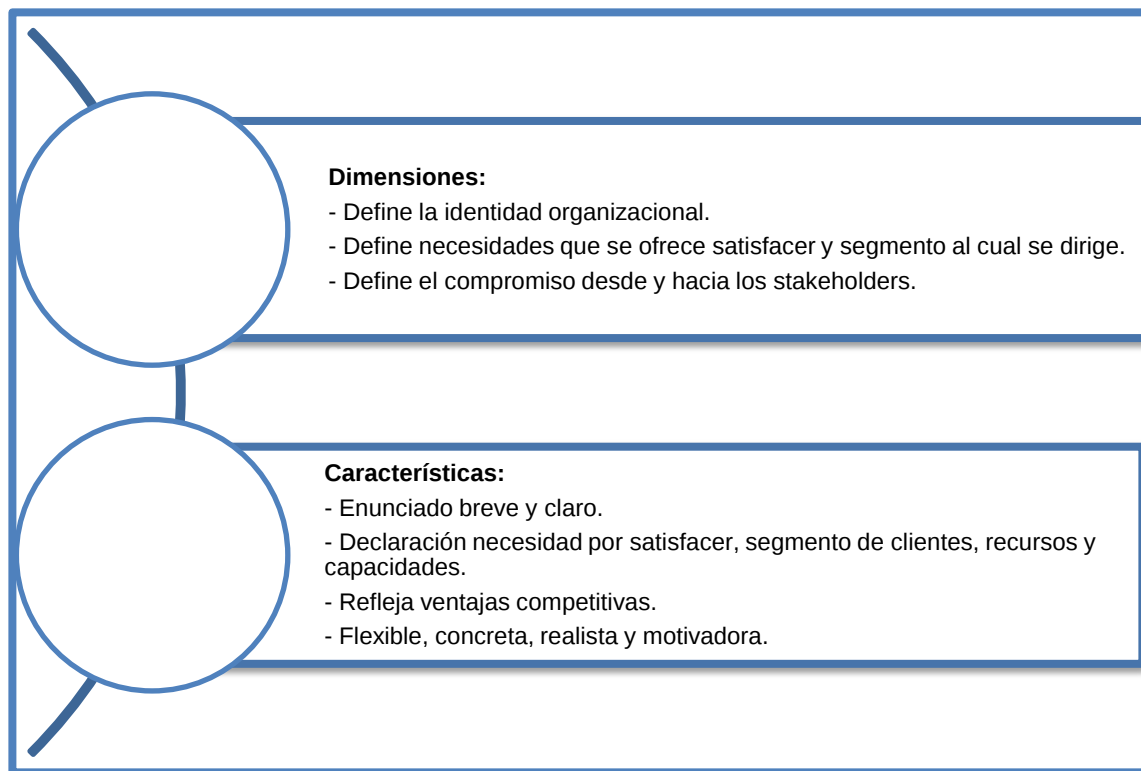
La misión opera como el propósito que orienta las actividades de la organización y unifica esfuerzos del personal, comunicando los objetivos, valores y estrategia organizacional. Debe reflejar la filosofía de la organización y ser objetiva, clara, posible, e inspiradora conduciendo a los trabajadores a realizar de la mejor manera su trabajo y por ende, conlleva a la empresa hacia un desempeño destacado.

Chiavenato⁵⁵ manifiesta que cuando se cultiva la misión, el personal tratará no sólo de servir al cliente, sino también de superar sus expectativas. Así las cosas, la misión de la organización se debe cultivar y socializar para que se adquiera conciencia de ella y cada uno se comprometa a realizarla.

⁵⁵ CHIAVENATO, Ibíd., p. 66.

En la siguiente figura se esbozan algunas de las dimensiones y características de una misión organizacional según lo expuesto por Bernal y Sierra⁵⁶.

Figura 7. Dimensiones y características de una misión.



Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Bernal y Sierra.

2.2.1.2 Visión. Bateman y Snell refieren: “Las visiones más eficientes inspiran a los miembros de una organización; ofrecen un objetivo valioso y alcanzable para la organización completa”⁵⁷. Dentro del marco de planeación está incluida la declaración de la visión, que es la visualización de la empresa en el futuro, la cual debe ser ambiciosa, retadora y realista pero atractiva, para que propicie en todos los empleados el espíritu de equipo, el compromiso y el liderazgo necesario para ello.

⁵⁶ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI Op. Cit. p. 93.

⁵⁷ BATEMAN, Op. Cit. p. 143.

La visión debe ser consistente con los valores organizacionales y debe ser compartida por todos los trabajadores.

A continuación se relaciona figura en la que se detallan los rasgos representativos de una visión según lo propuesto por Bernal y Sierra⁵⁸.

Figura 8. Rasgos de una visión.



Fuente. Elaboración propia, según conceptos de Bernal y Sierra.

Al ser la visión una imagen proyectada de la empresa en el tiempo, se debe tener claro la disponibilidad y asignación de recursos e interacciones que debe llevar a cabo, así como vislumbrar las oportunidades o amenazas que su pudieren llegar a presentar, en procura de tomar las acciones respectivas para la asegurar la satisfacción de los clientes.

⁵⁸ BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Op. Cit. p. 94.

2.2.1.3 Principios o valores corporativos. En la sociedad actual, los valores se han convertido en premisas que las organizaciones que quieren permanecer en el mercado y ser competitivas, deben cumplir. Conforme a la dinámica global, aquellas empresas que hayan apropiado los valores organizacionales, serán apreciadas por sus diferentes stakeholders.

Están definidos por Serna⁵⁹ como un conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y constituyen la norma de vida corporativa, es decir, regulan el comportamiento y son soporte de la cultura organizacional, siendo parte del direccionamiento estratégico, por lo que deben ser ampliamente difundidos y compartidos por todo el personal. Es claro que independiente del tipo de organización, formal o informal y de los procesos que en ella se surtan, existe una declaración de principios que la rigen, los cuales están sujetos a modificaciones conforme cambie la empresa.

Estos principios o valores establecidos, deben ser explícitos y conocidos por el personal, ya que forman parte de la cultura organizacional y. deben obrar como marco de referencia y punto de partida para la planeación y gestión estratégica. En otras palabras, deben ser guían la vida de las personas y a nivel empresarial, ser parte integral del sistema y pieza clave para desarrollar la estrategia de la organización.

Serna⁶⁰, expresa que los valores deben ser apropiados a la época y condiciones en los que opera, sin embargo, su éxito está supeditado a la labor conjunta y al compromiso de todos con los mismos, ya que son el marco de referencia del actuar corporativo. Sugiere el autor que los empresarios deben establecer un proyecto amplio de objetivos y en él, integrar la definición del mercado al que se pretende entrar o que se va a crear, así como de los bienes o servicios a ofertar. Este programa debe ser socializado con los colaboradores y ser constantemente monitoreado.

Es fundamental entonces, estructurar una adecuada definición de la filosofía organizacional y que ésta sea compartida e interiorizada por el personal, constituyendo el reflejo de una cultura organizacional estable y por ello, es preciso que en los programas de inducción de personal, se incorpore su socialización y para el personal antiguo, se realicen jornadas de sensibilización a este respecto, recordando que los mismos generan una marcada tendencia de las personas a la organización e imprimen dirección y liderazgo en el actuar.

⁵⁹ SERNA, Op. Cit. p. 59.

⁶⁰ Ibid., p. 114 - 115.

2.2.2 Políticas

Dentro del marco de la filosofía organizacional está contemplado el establecimiento de políticas claras que constituyen soporte para la toma de decisiones y son un factor diferenciador de la cultura empresarial, actuando con foco en el desarrollo empresarial.

“Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo. Resuelven las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hace innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes, para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados.”⁶¹. En consecuencia, las políticas juegan un papel fundamental en la planeación estratégica y actúan como orientadores del futuro de las organizaciones para marcar la diferencia. Establecen lineamientos rectores de la conducta del personal y son necesarias para el funcionamiento adecuado de la organización.

Bernal y Sierra, define las políticas como: “pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Asimismo, son los marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones”⁶². Las políticas en consecuencia, surgen a partir de ideales de la dirección y deben llegar a todos los niveles, buscando la transformación en procura de mejores realidades, mediante la implementación de iniciativas y criterios de estricto cumplimiento, por lo que deben ser claramente definidas, declaradas y comprensibles, permitiendo cierto grado de flexibilidad para que sean fácilmente adaptables a las necesidades y exigencias del medio y deben ser revisadas constantemente.

2.2.3 Organigrama

Las organizaciones para su funcionamiento requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar y que involucre de forma sencilla, la estructura básica para la toma de decisiones, la división del trabajo y la manera como se logrará la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos.

⁶¹ KOONNTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación. p. 87.

⁶² BERNAL y SIERRA. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Op. Cit. p. 97-98.

“La representación gráfica de las estructuras en forma de organigrama es una simplificación que permite adquirir rápidamente un conocimiento de los principios de funcionamiento de la empresa.⁶³ Para su elaboración se debe tener presente la autoridad de línea, de *Staff* y el equipo de asesoramiento y para su ubicación, es preciso situar en el mismo nivel los organismos que se encuentren en idéntico nivel o grado de dependencia respecto al líder.

La estructura organizacional define cómo se deben dividir las actividades a realizar, su agrupación y la coordinación para su ejecución, por lo que según refieren Robbins y Judge⁶⁴, existen unas preguntas y respuestas que han denominado fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada, las cuales se relacionan en la tabla que sigue a continuación:

Tabla 9. Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada.

La pregunta fundamental	La respuesta se proporciona mediante
1. ¿En qué medida las actividades se subdividen en puestos separados?	La especialización en el trabajo
2. ¿Con base en qué se agruparán los puestos?	La departamentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y los grupos?	Las cadenas de mando
4. ¿Cuántos individuos puede un gerente dirigir de manera eficiente y eficaz?	La extensión del control
5. ¿Dónde reside la autoridad para tomar decisiones?	La centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y directrices para dirigir a empleados y gerentes?	La formalización

Fuente. Elaboración propia, según conceptos de Robbins y Judge

Algunos autores definen el organigrama como: “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas están muy ligadas y tienen como base las concepciones de Henry Fayol.”⁶⁵ Por ello, la funcionalidad de la

⁶³ PÉREZ RIVERO, Carlos Alberto et. al. Estructura de la Organización. ESIC Editorial. España. 2010. p. 18.

⁶⁴ ROBBINS, Stephen. P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Decimoquinta ed. México. Pearson. 2013. p. 480 - 481.

⁶⁵ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional de la estructura funcional. Colombia. Comité Editorial Universidad del Valle. 2008. p. 148.

estructura organizacional queda expresada en el organigrama, que indica diferentes aspectos, entre los cuales se destacan: las líneas de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y supervisión en una organización.

Zapata⁶⁶ citando a Terry refiere: “el organigrama es una carta de organización; es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”. De acuerdo con Zapata⁶⁷, los organigramas destacan cinco aspectos claves de la estructura de la organización, los cuales se relacionan en la tabla siguiente.

Tabla 10. Aspectos fundamentales de la estructura organizacional

Aspectos Fundamentales de la Estructura Organizacional				
División del trabajo	Autoridad y comunicación	Tipo de trabajo que se ejecuta	Agrupación segmentos de trabajo	Niveles Gerenciales
Cada figura geométrica representa la unidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la organización	Las líneas indican la cadena de mando entre gerentes y subordinados.	Las denominaciones o descripciones de las figuras geométricas indican las diferentes funciones.	La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades (funciones, procesos, producto, clientes por área geográfica, etc.).	La gráfica refleja diferentes niveles en la jerarquía organizacional.

Fuente. Elaboración propia a partir de conceptos de Zapata.

En la tabla siguiente, se relaciona un paralelo de ventajas y desventajas que presentan los organigramas, según Zapata⁶⁸.

⁶⁶ TERRY, George. Principios de Administración. México. Citado por ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional de la estructura funcional. Colombia. Comité Editorial Universidad del Valle. 2008. p. 148.

⁶⁷ Ibíd., p. 148.

⁶⁸ Ibíd, p. 151 - 153.

Tabla 11. Ventajas y Desventajas de los Organigramas.

Organigrama	
Ventajas	Desventajas
▪ Refleja la estructura general y las relaciones de trabajo, de forma simplificada. ▪ Muestra relaciones de autoridad. ▪ Coadyuva para lograr que los principios de la organización operen. ▪ Constituye una fuente de consulta oficial, facilitando el conocimiento de la empresa. ▪ Constituye un instrumento para el análisis y ajuste organizacional.	▪ No refleja relaciones informales significativas. ▪ No señala el grado de autoridad disponible a distintos niveles, en el que se indique específicamente los diferentes grados de autoridad. ▪ Requiere actualización conforme a la dinámica empresarial. ▪ Puede ocasionar confusión de relaciones de autoridad con el estatus.

Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Zapata.

Para la elaboración del organigrama se considera como fuentes y métodos de recolección de información: el archivo histórico de la empresa, entrevista con jefes y empleados, aplicación de cuestionarios y observación en sitio. Una vez compilada la información se registra para análisis e interpretación y así plasmarla de forma sintética en el diagrama, en el entendido que ya se conocen las relaciones formales existentes, funciones, unidades de trabajo, líneas de autoridad, canales de supervisión.

No existen reglas universales para diseñar un organigrama, pero sí un lenguaje técnico compuesto de signos, figuras geométricas y prácticas aceptadas, por lo que es necesario familiarizarse con ello para lograr un instrumento gráfico orgánico, adecuado, comprensible y uniforme, que transmita de forma apropiada, información sobre la estructura de una organización.

Al construir un organigrama se debe tener presente lo expresado por ZAPATA⁶⁹, representado en la siguiente figura.

⁶⁹ Ibid., p. 154.

Figura 9. Consideraciones para la construcción de un organigrama

1. Delimitar con precisión las áreas existentes en la organización.



2. Señalar las relaciones existentes entre las áreas.



3. Identificar correctamente los nombres de las áreas y en caso de utilizar abreviaturas, indicar pie del organigrama su denominación.



4. Señalar mediante técnicas de elaboración, relaciones de: Línea o ejecución (línea de mando - vertical-; Staff - línea horizontal-; Coordinación -líneas punteadas-.



5. Las áreas sin definición precisa de ubicación administrativa pueden colocarse en el nivel especial o señalarse al pie del organigrama.



6. Cuando el número de áreas de un mismo nivel es grande, su inclusión puede efectuarse de forma vertical.



Fuente. Elaboración propia, a partir de criterios expuestos por Zapata.

En la parte superior del diagrama se presenta el nivel gerencial de la organización, en la parte intermedia las unidades con funciones de apoyo al nivel directivo – *Staff*- y en la parte inferior se ubican las unidades de nivel operacional. Con relación a la naturaleza lineal *Staff*, se indica por colores y las líneas gruesas reflejan grado de comunicación, no obstante, lo convencional es marcar la autoridad lineal con línea llena y *Staff* con línea punteada.

De igual forma, para la elaboración de organigramas se utilizan figuras geométricas, de las cuales las más utilizadas se detallan en la siguiente figura conforme a criterios sugeridos por Zapata⁷⁰.

⁷⁰ ZAPATA, Op. Cit. p. 155 - 156.

Figura 10. Elementos gráficos para el diseño de organigrama.



Fuente. Elaboración propia a partir de elementos propuestos por Zapata.

Las líneas que enlazan las figuras geométricas indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre éstos. Generalmente, los organigramas presentan una sola clase de línea, pero en algunos casos puede observarse la existencia de distintos tipos de trazos, cada uno de los cuales representará un tipo especial de relaciones.

El punto de origen refleja donde radica la autoridad y el punto de terminación, donde recae. Habiendo efectuado esta aclaración, en la tabla siguiente se consideran algunas convenciones que ilustran como dibujar las mismas, conforme a criterios propuestos por Zapata⁷¹:

⁷¹ Ibíd, p. 157 - 158.

Tabla 12 Convenciones utilización de líneas para construcción de organigramas.

Convenciones para la Utilización de Líneas en la Construcción de Organigramas	
Línea continua	Ilustra relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre las unidades de trabajo, las cuales se entrelazan con líneas continuas. Las líneas horizontales señalan especialización y correlación. Cuando recae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando y cuando está a los lados indica relación de apoyo.
Línea discontinua	Representa varios tipos de relaciones especiales entre los diversos componentes de la organización que no suponen subordinación. Deben utilizarse de modo restrictivo para los diagramas analíticos.
Línea de puntos o discontinuas	Indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
Líneas con zigzagues y flecha al final	Indican continuación de la estructura, es decir, áreas no representadas en el organigrama.
Líneas quebradas	Representa una relación especial entre algún área o señala dependencias que participan en algún organismo asesor; también representan discontinuidad.
Líneas formada por pequeños trazos (---)	Indican relaciones de diferentes tipos como: consultoría, cooperación o asesoría.
Línea formada por puntos (...)	Representa relación de coordinación de control técnico.
Línea formada por pequeños trazos y puntos (_ . _ .)	Representa relación entre organismos, donde el cuerpo rector del organismo adscrito será presidido por el ejecutivo del otro organismo -sector público-.

Fuente. Elaboración propia, a partir de ilustración de Zapata.

Los organigramas, según Zapata⁷², deben contener principalmente los siguientes datos:

- Título: descripción condensada de las actividades.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación: aprobación
- Leyenda: explicación de líneas y símbolos

Existen diferentes tipos de diagramas para reflejar la estructura de una organización. Al considerar el criterio de formato para diseñar la estructura, se clasifican conforme se refleja en la tabla siguiente, de acuerdo a lo expuesto por Zapata⁷³.

⁷² Ibíd, p. 164.

⁷³ Ibíd., p. 158 - 164.

Tabla 13. Tipos de organigramas

TIPOS DE ORGANIGRAMAS	
Por su representación	Horizontales. Se diseña en forma piramidal de izquierda a derecha o viceversa y se ordenan en columnas los niveles jerárquicos y por líneas horizontales las relaciones.
	Verticales Presenta unidades ramificadas de arriba a abajo a partir del titular, desagregando diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
	Mixtos Combina vertical y horizontal. Se utilizan en organizaciones con gran número de unidades en la base.
	De bloque Son una variación de los verticales e integran mayor número de unidades en espacios reducidos, permitiendo visualizar los últimos niveles jerárquicos.
	Radial Presenta figuras en el centro, de las cuales se desprenden líneas que indican relaciones de autoridad y comunicación. Ilustra distribución geográfica o de servicios.
	Escalar Utiliza líneas sobre las que se colocan los nombres: Cuando una línea sale en sentido vertical de una horizontal, muestra autoridad de la última.
	Concéntrico Muestra niveles jerárquicos mediante círculos en una distribución de adentro hacia afuera. Se utilizan para disipar la imagen de subordinación.
Por su objetivo	Estructurales Representa la estructura administrativa de una organización -total o parcial-, es decir, unidades que la componen y relaciones entre éstas.
	Funcionales Indica las áreas y sus respectivas relaciones y principales funciones.
	Especiales Destaca características especiales estructurales o funcionales de la organización.
Por su naturaleza	Micro-administrativos Corresponde a una organización y se refiere a ella de forma global o parcial.
	Macro-administrativos Involucra a más de una organización.
	Meso-administrativos Contempla todo un sector administrativo, o más organizaciones de un sector.
	Esquemáticos Contiene sólo información indispensable (áreas y relaciones simples), presentando una visión simplificada de la organización
	Analíticos Representa con mayor detalle una organización, facilitando su estudio. Contienen todos los puestos y relaciones del área a analizar.

Tabla 14. Tipos de organigramas. (Continuación)

TIPOS DE ORGANIGRAMAS	
Por su ámbito	Generales (Carta maestra)
	Contiene información de una organización hasta cierto nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
	Específicos
	Refleja en forma particular, la estructura de una unidad.
	Integrales
	Representación gráfica de las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
	Funcionales
	incluye además de unidades e interrelaciones, las principales funciones asignadas.
	De puestos y plazas
	indica necesidades de puestos, así como número de plazas existentes o necesarias.

Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Zapata.

La departamentalización integra personas, recursos y funciones que tienen en común objetivos, una dirección y estabilidad en el tiempo, por lo que se agrupan por función, producto/mercado/territorio y matricial, según agrupamiento propuesto por Pérez Rivero⁷⁴ et. al. y relacionado en la tabla que sigue a continuación.

Tabla 15. Agrupamiento de unidades de trabajo por departamentos

Por Función	Crea unidades operativas de trabajo a partir de personas que ejecutan la misma función.
Por Producto / Mercado / Territorio	Reúne en una unidad de trabajo a quienes intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto.
Matricial	Combina las ventajas de la departamentalización por funciones y por productos. Los empleados están bajo una autoridad dual.

Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Pérez.

⁷⁴ PÉREZ, Op. Cit. p. 25 - 27.

Las organizaciones son dinámicas y se ven impactadas por los constantes cambios en su entorno, así como por sus procesos internos de PHVA, por lo que una vez definida la filosofía organizacional, se fijan las estrategias para lograrla y se adopta una estructura organizacional flexible que le permita adaptarse a los retos, sin limitaciones por el empoderamiento de los trabajadores.

En síntesis, las empresas se deben organizar para desarrollar sus actividades en función de su filosofía organizacional, con el propósito de ser competitivas y obtener los mejores resultados.

2.2.4 Procesos de Gestión Humana

García, Murillo y González citando a Dessler, refieren: “Las funciones y actividades de gestión humana, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo, por lo tanto, los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización”⁷⁵. Dada esta conexión e interacción intrínseca a la condición laboral, se hace necesario y cobra mayor importancia la realización de una adecuada planificación de gestión humana para efectos llevar a cabo procesos integrados y efectivos, que propendan por resultados satisfactorios y a su vez generen una ventaja competitiva.

Para efectos del presente trabajo, se abordan los procesos de gestión humana que se requieren desarrollar en la organización objeto de estudio.

2.1.4.1 Análisis y Diseño de Cargos

La definición de puesto de trabajo propuesta por Ares⁷⁶ lo refiere como: “aquel conjunto de funciones interrelacionadas que son ejecutadas por una persona en su actividad profesional”, a partir de la cual se resalta el vínculo que existe entre el empleado y la organización, por lo que se debe tener especial cuidado en su diseño y asignación, dado que impacta directamente los resultados que deriven de su ejecución, de forma positiva para la obtención de resultados favorables o en su defecto, de forma negativa al reflejar altos niveles de rotación, quejas, absentismos, ineficiencia en los procesos, entre otros.

⁷⁵ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 34.

⁷⁶ ARES, Op. Cit. p. 182.

Conforme a la definición de puesto –cargo- expresada por Chiavenato⁷⁷, en la cual señala que: “las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía.”. Se establece que en concordancia con la estructura organizacional, cada puesto de trabajo debe estar contemplado formalmente en el organigrama de la empresa.

Es pertinente precisar que el cargo es una entidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades. En síntesis, el cargo es la identificación del oficio a desempeñar, denominado oficialmente y al cual se han atribuidos roles y responsabilidades inherentes al mismo y que lo diferencian de otros puestos de trabajo dentro del contexto empresarial.

De allí que el análisis y diseño de cargos, involucra la descripción y registro del propósito del puesto y todas las condiciones y expectativas que se tienen frente a él, razón por la cual es necesario contar con el detalle de las actividades que se deberán desarrollar, las responsabilidades que se deberán asumir, las habilidades requeridas para su desempeño, el comportamiento organizacional esperado y la forma cómo desempeñar el rol, siempre en busca del aumento de la productividad empresarial y de la motivación de los empleados.

García, Murillo y González⁷⁸, proponen una clasificación consistente en dos componentes que consideran importantes, los cuales son: análisis del cargo, refiriéndose a la descripción del puesto, funciones, actividades y responsabilidades y en segundo lugar, el diseño del cargo, en lo que respecta al establecimiento del perfil para cumplir con lo expuesto en el análisis del puesto y la integración de ambos elementos, -análisis y diseño-, integran el Manual de Funciones.

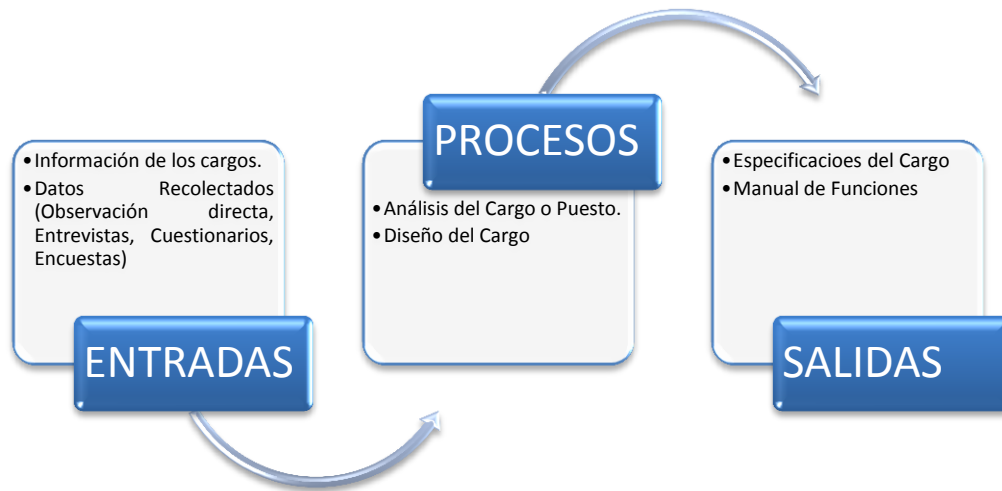
En la figura siguiente, se presenta esquema propuesto por García, Murillo y González⁷⁹, para el análisis y diseño de cargos.

⁷⁷ CHIAVENATO. Gestión del talento humano, Op. Cit. p. 203.

⁷⁸ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 35

⁷⁹ Ibid., p.35

Figura 11. Proceso de análisis y diseño de cargos



Fuente. Elaboración propia, según propuesta de García, Murillo y González.

“Podemos definir el análisis y descripción de puestos de trabajo como aquel procedimiento sistemático que permite obtener y presentar un conocimiento preciso y operativo sobre la naturaleza específica y global de los puestos de trabajo, y lo que su realización exige a las personas para su desarrollo eficaz.⁸⁰”. Es decir, con base en la recopilación de información, valoración y organización de actividades, se efectúan los respectivos análisis y se generan las descripciones de los puestos de trabajo, con el objeto de plasmar en un documento formal, de manera explícita, toda la información relevante con respecto al ejercicio de un puesto de trabajo y de esta manera apalancar la maximización de la optimización en los recursos, en procura de resultados sobresalientes asociados a una eficiente gestión del talento humano.

Conforme a lo expuesto por Hernández y Rodríguez⁸¹, las unidades productivas deben estar definidas en términos de funciones, a través de análisis productivos, quedando expresas en la descripción de los puestos de trabajo. Este autor define algunos conceptos de interés, como sigue a continuación:

- *Análisis.* Técnica consistente en dividir o separar las partes de un todo con el fin de conocer la esencia de sus principales elementos.

⁸⁰ ARES, Op. Cit. p.181-182.

⁸¹ HERNÁNDEZ, Op. Cit. p.345.

- *Puesto.* Unidad de trabajo encargada a un responsable para realizar funciones y operaciones con el propósito concreto de contribuir a la misión, objetivos y metas de las organizaciones.
- *Descripción de puestos.* documento impreso que consigna las funciones, responsabilidades y el perfil del responsable de una unidad de trabajo, que permite administrar el factor humano en las organizaciones.

García, Murillo y González⁸², citando a Llanos, refieren que las variables que debe considerar el análisis de cargos son:

- Experiencia
- Responsabilidades
- Nivel de Esfuerzo
- Características de la personalidad
- Requisitos físicos
- Requisitos intelectuales
- Condiciones de trabajo

El propósito del análisis de puestos, desde la perspectiva de Mondy⁸³ es dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

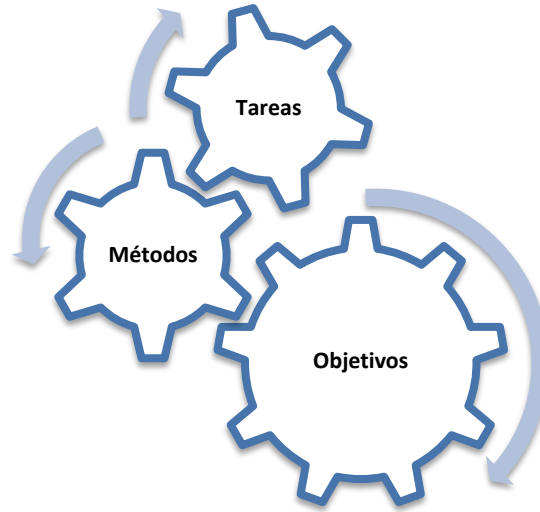
El principio básico del análisis y descripción de puestos de trabajo, de acuerdo con lo expuesto por García, Murillo y González⁸⁴, es el conocimiento real de la estructura organizacional, responsabilidades, funciones y actividades de cada cargo, con fundamento en criterios de conocimiento, experiencia, habilidades, entre otros, el cual se representa en la siguiente figura.

⁸² GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p.36.

⁸³ MONDY, Op. Cit. p. 93.

⁸⁴ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 36.

Figura 12. Principio básico del análisis y descripción de puestos de trabajo



Fuente. Elaboración propia, según conceptos propuestos por García, Murillo y González.

Alles, refiere: “El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.⁸⁵”. Teniendo en consideración lo conceptualizado por la autora y una vez realizado el análisis y descripción de puestos, se procede al establecimiento de lo que se debe hacer –tareas-, la forma de hacerlo –métodos- y el propósito de hacerlo –objetivos-. Lo anterior, contempla relaciones de informes, condiciones de trabajo, comportamientos, estándares de desempeño, requisitos del personal y responsabilidades de supervisión, producto de un ejercicio pormenorizado.

La autora Martha Alles⁸⁶ señala que la descripción de puestos se utiliza como base para para diversos procesos de recursos humanos, los cuales se ilustran en la siguiente figura.

⁸⁵ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina. Ediciones Granica S.A. 2008. p. 111.

⁸⁶ *Ibíd.*, p.110.

Figura 13. Análisis y descripción de puestos

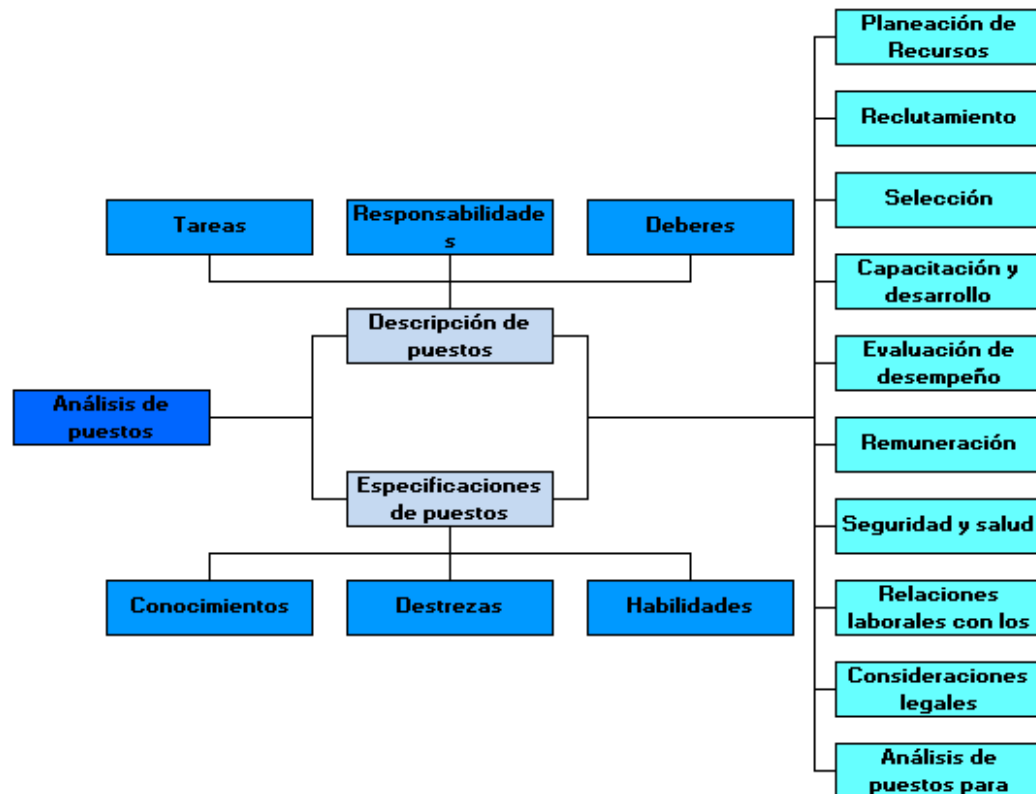


Fuente. Elaboración propia, según conceptos de la autora Alles.

Los datos derivados del análisis de puestos impactan sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos. Mondy⁸⁷, presenta de forma esquemática las razones para realizar un análisis de puestos, conforme a lo expuesto en la siguiente figura.

⁸⁷ MONDY, Op. Cit. p. 93-94.

Figura 14. Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos.



Fuente. Elaboración propia, a partir de modelo propuesto por Mondy.

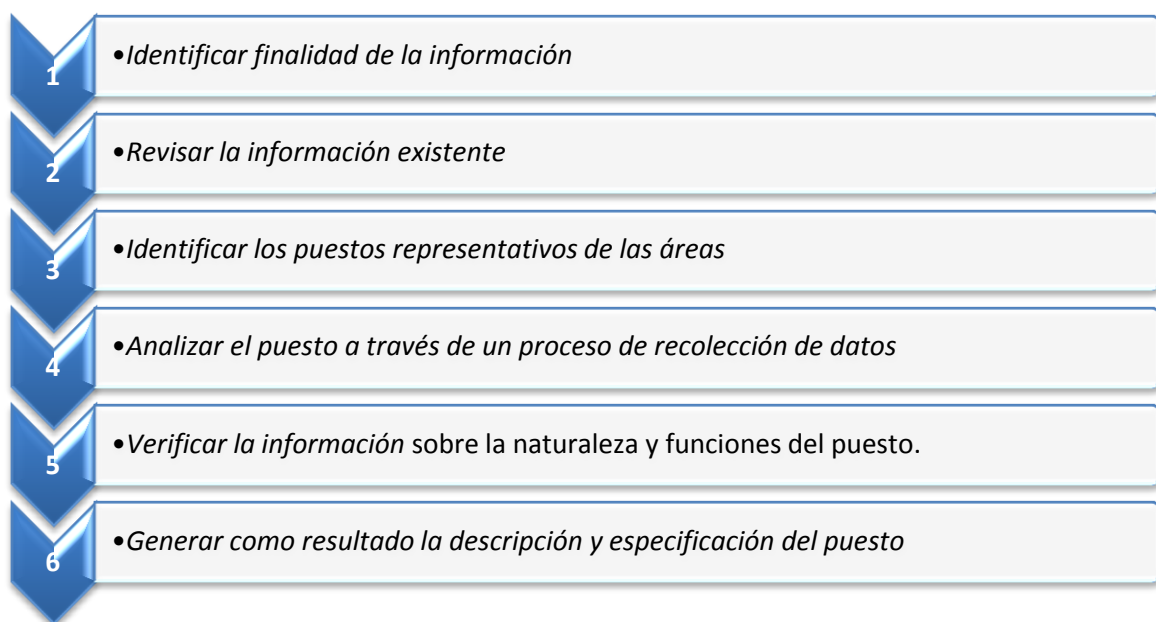
De otra parte, se requiere tener en consideración, adicional a los requerimientos que deben cumplir los trabajadores en desarrollo de sus cargos como respuesta a las necesidades de la empresa –perfil del cargo-, los elementos motivaciones de los puestos de trabajo, en el entendido que pueden incidir en el desempeño de los trabajadores por la percepción que tengan de los mismos para el diseño de los cargos. De igual forma, se debe hacer un inventario de habilidades, capacidades y conocimientos, según proponen Dolan⁸⁸ et. al., lo cual permitirá tener una concepción y visión clara.

⁸⁸ DOLLAN, et al. Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. p. 43.

La descripción concierne listar las actividades a cargo de cada persona dentro de un proceso determinado en la organización, por lo que es importante dejar registro del resumen del puesto, estándares, condiciones de trabajo y todo lo inherente a especificaciones y cumplimiento de objetivos.

Para adelantar un efectivo proceso de análisis y diseño de cargos, es conveniente dedicar especial atención a la planificación del trabajo y a la delegación de un equipo multidisciplinario, para que realice el levantamiento de información mediante la aplicación de instrumentos (cuestionarios, entrevistas, análisis de puestos, etc.). García, Murillo y Hernández⁸⁹, presentan una serie de pasos concebidos por Dessler como necesarios para el desarrollar el análisis de cargos, los cuales se relacionan en la siguiente figura.

Figura 15. Pasos para desarrollar el análisis de cargos



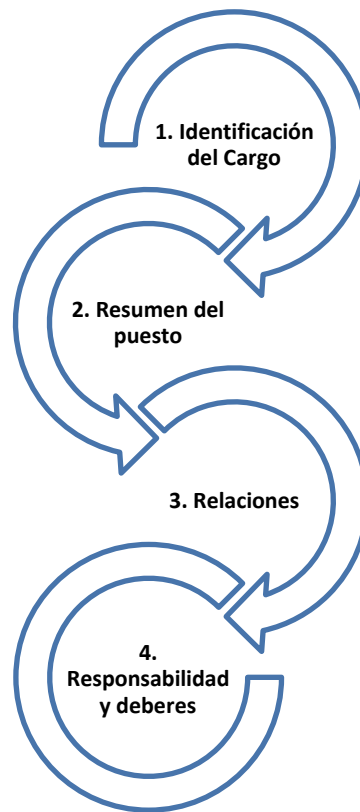
Fuente. Elaboración propia, a partir de modelo propuesto por Dessler.

De igual forma, García, Murillo y Hernández⁹⁰, mencionan que según Dessler, el proceso concreto de diseño de cargos consta de las etapas que se relacionan en la siguiente figura.

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 37.

⁹⁰ *Ibíd.*, p 44-45.

Figura 16. Etapas del diseño de cargos.



Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Dessler.

A continuación se hará una síntesis de lo que compete a cada una de las etapas referidas en la anterior figura.

Etapa 1. Identificación del cargo. Se especifica la denominación del cargo, su estatus, remuneración, dependencia y fecha en la que se realizó su análisis.

Etapa 2. Resumen del puesto. Describe la naturaleza del puesto, es decir, se especifican funciones y actividades asociadas al puesto y las responsabilidades que éstas conllevan, permitiendo definir claramente la misión del cargo.

Etapa 3. Relaciones. Refiere las interacciones o vínculos que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo (relación, propósito y frecuencia).

Etapa 4. Responsabilidad y deberes. Incluye todo lo atinente a lo enunciado, en términos de resultados.

La información obtenida es clave y debe formar parte de la base de datos del área de gestión humana para futuros análisis organizacionales.

2.1.4.2 Requisición y Reclutamiento de personal

“La requisición de personal, definida por Llanos, es el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la empresa solicita un nuevo trabajador, proporcionando los criterios suficientes para adelantar el proceso de reclutamiento.⁹¹” Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la disponibilidad de las descripciones de cargos, así como las habilidades organizacionales y técnicas requeridas, elementos que darán la pauta para el proceso de reclutamiento.

“El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a los candidatos cualificados que soliciten el puesto.⁹²” Para llevar a cabo este proceso, las organizaciones tienen a su disposición, diversas alternativas o fuentes para el reclutamiento, entre las cuales, están: empleados actuales, referidos, empleados antiguos, publicidad en internet, anuncios en medios de comunicación, agencias de empleo, instituciones de educación superior, entre otras posibilidades. En consecuencia, la empresa de acuerdo con sus necesidades y recursos, decide qué fuente y/o mecanismo es viable utilizar para su cometido.

“Un mercado de trabajo apretado o la escasez en algunas ocupaciones que requieren alta calificación señala un punto clave en las actividades de reclutamiento, las cuales atraen solicitantes al negocio. En una etapa posterior del proceso de selección, la administración decide qué solicitantes serán los “guardianes”. La meta de reclutamiento es obtener un gran grupo de solicitantes. Las pequeñas empresas deben realizar un reclutamiento enérgico para que los competidores no se lleven lo mejor de los solicitantes⁹³. En otras palabras, en un

⁹¹ Llanos (2005) citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011. p. 56.

⁹² GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. España. Pearson. 2008. p. 190.

⁹³ LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W. y PETTY, J. William. Administración de Pequeñas Empresas. Un Enfoque Emprendedor. 11ª. Ed. Colombia. International Thomson Editores. 2001. p. 409.

mundo tan competitivo, prima contar con recurso humano cualificado y del eficaz ejercicio de reclutamiento puede depender la vinculación de personal idóneo, por lo que el proceso de reclutamiento debe ser “agresivo” y “audaz” para lograr atraer personal de estas características.

En el escenario que una organización requiera cubrir una vacante o crear una nueva, se enfrenta a la decisión de llevar a cabo un reclutamiento interno, teniendo en consideración su fuerza laboral o en su defecto, analizar si es más conveniente adelantar un proceso de selección externo, con fundamento en los requisitos y/o exigencias del cargo y la disponibilidad de recursos.

Conforme lo mencionado por Werther, Davis y Guzmán⁹⁴, ambos procesos presentan ventajas y desventajas, las cuales se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 16. Clases de Reclutamiento. Ventajas y Desventajas.

Clases de Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Favorecimiento clima laboral.	Posible estado de frustración de los candidatos que no obtengan la vacante
	Percepción posibilidad de ascenso	
	Disminución periodo de inducción dado que el empleado está familiarizado con la cultura organizacional	
	Reducción costes en proceso de selección	
Externo	Vinculación personal con nuevas perspectivas	Proceso un poco complejo y con coste elevado
	Generación nueva dinámica en los procesos	Incertidumbre en la elección del cargo

Elaboración propia, según conceptos de Werther, Davis y Guzmán.

2.1.4.3 Selección de personal

“La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente

⁹⁴ WERTHER, Jr. William B.; DAVIS, Keith y GUZMÁN BRITO, Martha Patricia. Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. 7ª. Ed. México. McGraw-Hill. 2014. p. 112.

requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.⁹⁵ En ese orden de ideas, la organización debe emprender procesos de selección ajustados a sus necesidades y plenamente definidos en su alcance. Para ello, es importante que se definan los criterios que se tendrán en cuenta en los procesos de selección.

Werther, Davis y Guzmán⁹⁶ proponen que existen elementos y desafíos al llevar a cabo una selección interna de personal, los cuales se relacionan a continuación:

1. La información que se obtiene del análisis de puestos suministra la descripción de tareas, especificaciones y niveles de desempeño requeridos.
2. Los planes de capital humano permiten conocer futuras vacantes con cierta precisión.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

A partir de ello es factible inferir que si se cuenta con análisis confiables, planificación adecuada y capital humano competente, el proceso de selección arroja cierto grado de certidumbre y la expectativa del proceso resulta satisfactoria.

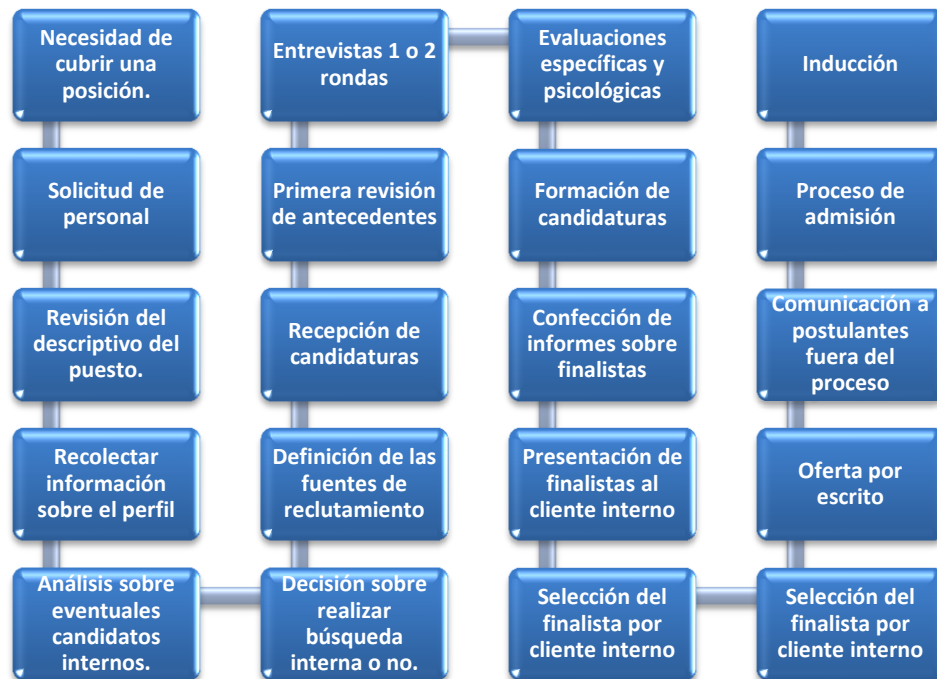
Alles⁹⁷, sugiere que la clave del éxito de todo el proceso consiste, en que sea sencillo, breve y cubra los requisitos de la organización en el sentido de contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. La autora recomienda 20 pasos para ello, relacionados en la siguiente figura.

⁹⁵ GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. España. Pearson. 2008. p. 190.

⁹⁶ WERTHER, DAVIS y GUZMÁN, Op. Cit. p. 141.

⁹⁷ ALLES., Op. Cit. p. 172-175.

Figura 17. Pasos de un proceso de selección



Fuente. Elaboración propia, según propuesta de Alles.

En el desarrollo del proceso de contratación, la organización se debe enfrentar a varios retos, entre los cuales se encuentra la identificación de las características del personal que potencian su rendimiento, la forma de medir tales características, la valoración de los niveles de motivación de los aspirantes al cargo y por último, decidir.

2.1.4.4 Inducción y Socialización

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo(...)⁹⁸. Es así como tales programas viabilizan el aprendizaje de los empleados, quienes bajo la dinámica de la inducción, adquieren e interiorizan

⁹⁸ WERHER, Op. Cit. p.167.

nuevos conocimientos que les permitirán llevar a cabo sus labores, sin traumatismo y de una forma ágil, minimizando la tensión y/o ansiedad que llegaren a experimentar por la nueva asignación laboral.

Para tales efectos, las organizaciones generalmente realizan un esfuerzo inicial de capacitación dirigido al nuevo personal, en el que abordan un protocolo de inducción, que en términos generales contempla temáticas tales como:

- **Corporativo:** historia de la empresa, estructura organizacional, nombre de los directivos y funciones, instalaciones, periodo de prueba, normativa, líneas de producto y/o servicios, políticas de la empresa.
- **Derechos y beneficios:** información detallada sobre prestaciones sociales, programas de capacitación y desarrollo.
- **Relacionamiento:** Presentación de compañeros de trabajo, jefes y en caso que aplique, trabajadores a cargo.
- **Perfil del puesto:** misión del cargo, deberes y responsabilidades, relación con otros puestos, ubicación, recursos.

“Por medio de métodos formales, como los programas de inducción o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados.⁹⁹”. Durante el proceso de inducción, se realiza un entrenamiento en el cargo y se contextualiza al nuevo empleado de sus funciones, responsabilidades, contactos, relaciones, brindándole elementos para su integración a la empresa, su eficiente desempeño y su adaptación a la cultura organizacional.

Socialización.

Werther, Davis y Guzmán¹⁰⁰, refieren que los programas de inducción constituyen un eficaz instrumento de socialización, en razón a que el personal nuevo experimenta un intenso deseo de ser aceptado, por lo que se encuentra dispuesto a adoptar los patrones de conducta que rigen en la organización. Es pertinente mencionar que en la medida que el programa de inducción que se efectúe, responda a las necesidades de las áreas y de la organización en general, viabilizará y facilitará el conocimiento y aprendizaje de los nuevos empleados, así

⁹⁹ Ibid, p. 167.

¹⁰⁰ Ibid., p 167.

como su socialización –integración-, de forma que se le facilitan mecanismos para la rápida comprensión e interiorización de todo lo que atañe a la cultura organizacional.

2.1.4.5 Valoración del Desempeño

Para efectos del presente trabajo y con base en las necesidades expuestas por la organización objeto de estudio, la valoración del desempeño se analiza con fundamento en dos escenarios formales en los cuales es factible evidenciar el desempeño de los trabajadores, así:

Conforme a lo expuesto, se infiere que el periodo de prueba se traduce en un primer escenario formal para evaluar el desempeño de los trabajadores y posterior a ello, se genera un segundo escenario que corresponde al monitoreo (finalizado el primer semestre del año contable) y finalmente, una evaluación final al terminar el periodo contable.

2.1.4.5.1 Periodo de prueba. Generalmente las organizaciones, al vincular el personal, establecen un periodo preliminar denominado de prueba, para valorar el desempeño del empleado en el cargo asignado. Conforme a lo expuesto por Croce¹⁰¹, puede ser la etapa inicial de un contrato de trabajo siempre y cuando haya sido pactado por escrito y su fin es permitir al empleador, conocer el desempeño de quien ocupó la vacante y a su vez, que el empleado conozca las condiciones del trabajo asignado.

Mondy¹⁰², con relación al periodo de prueba, refiere: “Ésta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso”. En principio, el fundamento del periodo de prueba está asociado al éxito en el desempeño en la labor contratada, claro está, con la supervisión y acompañamiento que fuere necesario, dado que finalmente, es tanto interés del empleado como del empleador, alcanzar el resultado esperado.

Con respecto a la duración del periodo de prueba, está supeditado a lo enunciado por Croce¹⁰³, conforme sigue a continuación:

- a) Si el contrato es indefinido o a término fijo de un año o más, el periodo de prueba será hasta de dos (2) meses.

¹⁰¹ CROCE D., María Paola. Guía Laboral. Comité Editorial Facultad de Ciencias de la Administración. Colombia. 2009. p. 26 - 27.

¹⁰² MONDY, Op. Cit. p. 160.

¹⁰³ CROCE, Op. Cit. p.27.

- b) Si el contrato es a término fijo inferior a un año, el plazo del periodo de prueba no podrá superar la quinta parte del tiempo convenido para la suscripción del contrato, sin exceder de dos (2) meses.

Es importante precisar que durante este tiempo se puede dar por finalizada la relación contractual, con o sin justificación.

2.1.4.5.2. Valoración del desempeño. “La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa¹⁰⁴. Por ello, aunque se efectúen evaluaciones informales realizadas con base en el trabajo diario, éstas generalmente no son insuficientes, por lo que se requiere una valoración formal en la que exista una retroalimentación, espacio en el que se pretende establecer si los empleados cumplen a cabalidad con las expectativas, las exceden o están por debajo de las metas propuestas.

Conforme a lo conceptualizado por Gómez, Balkin y Cardy¹⁰⁵, implica la *identificación, medida y gestión* del rendimiento de las personas de una organización. Es así como, la identificación determina las áreas de trabajo que serán objeto de análisis para la medición del rendimiento en términos de lo que impacta el éxito de la organización. Con respecto a la medición, implica la realización de una valoración de rendimiento, la cual debe ser acorde con lo requerido por la organización y con relación a la gestión, debe tener un carácter orientador y visionario para maximizar las potencialidades de los empleados.

De acuerdo con Mondy¹⁰⁶, los empleados deben ser evaluados en términos de satisfactores del cumplimiento de deberes explícitos en las descripciones de sus respectivos puestos de trabajo. Lo anterior, deberá realizarse dentro del marco de integridad, imparcialidad y respeto por el trabajador.

“El desempeño del factor humano en la organización, tiene como objetivo principal, ser un estimulador y motivador, entre la empresa y el trabajador o trabajadora, para que afloren resultados útiles de compromiso.¹⁰⁷”. La valoración del desempeño suele resultar un ejercicio enriquecedor para las partes, porque se establecen planes de mejoramiento con acompañamiento para la consecución de los objetivos individuales y corporativos, generando un vínculo más cercano.

¹⁰⁴ WERTHER, Op. Cit. p. 216.

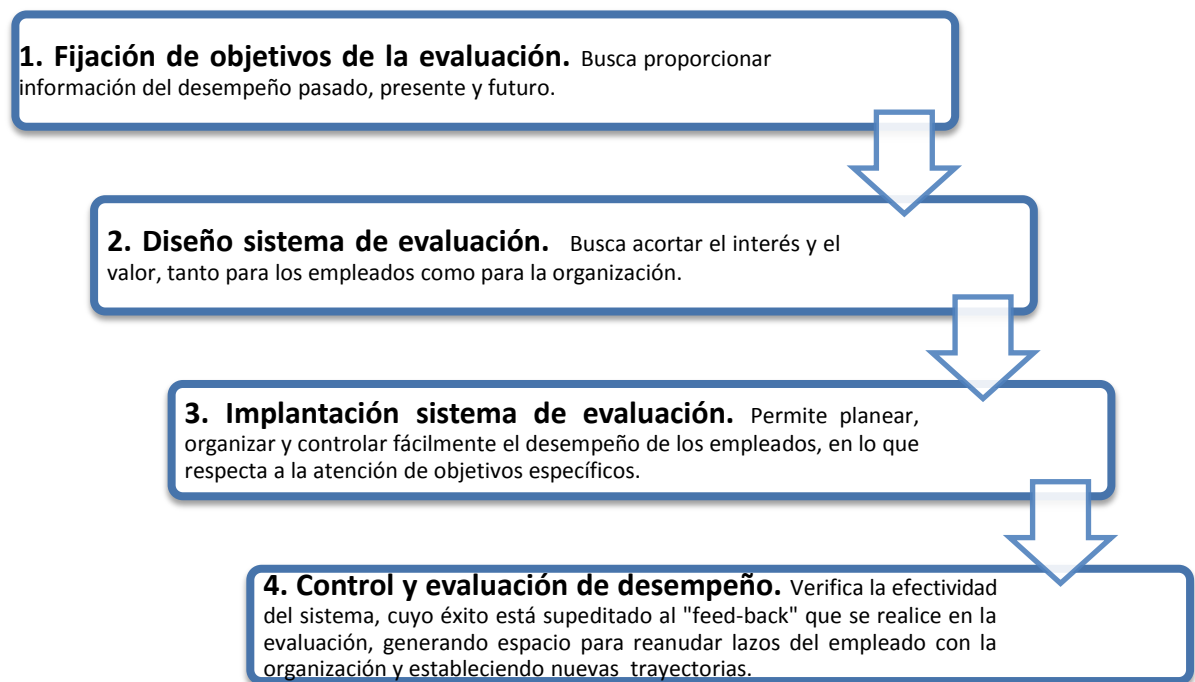
¹⁰⁵ GÓMEZ, Op. Cit. p. 259.

¹⁰⁶ MONDY, Op. Cit. p. 94.

¹⁰⁷ ARÁMBULA FLÓREZ, Iván. Ingeniería Organizacional. Políticas – Estrategias – Normas – Procesos – Procedimientos – Métodos. Colombia. Panamericana Formas e Impresos S.A. 2006. p.267.

Rodríguez¹⁰⁸ señala que existen unas etapas en la evaluación del desempeño, entre las cuales se pueden destacar las relacionadas en la siguiente figura.

Figura 18. Etapas en la evaluación de desempeño



Fuente. Elaboración propia, a partir de conceptos de Rodríguez.

García¹⁰⁹, realiza un recuento de algunas formas que las organizaciones tienen a su disposición para evaluar, las cuales están supeditadas a la elección del encargado para tal fin, las cuales se relacionan a continuación.

¹⁰⁸ RODRÍGUEZ (2002), citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011 p. 126 - 127.

¹⁰⁹ GARCÍA (2008) citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011. p. 127- 128.

- Autoevaluación del desempeño. Consiste en que cada persona evalúa su propio desempeño conforme a los indicadores o elementos que dan habida cuenta de ello.
- Evaluación por parte de superiores. Este proceso lo lleva a cabo el jefe inmediato y lo ideal es que durante dicho ejercicio, participen ambas partes para obtener un *feed-back* efectivo.
- Evaluación del empleado y gerente: en esta el gerente sirve como guía al empleado mientras éste evalúa su desempeño y se retroalimenta gracias a la información que le suministra su jefe.
- Evaluación por parte del equipo de trabajo. La evaluación la realiza el equipo de trabajo.
- Evaluación 360 grados. Consiste en la valoración del empleado por todos aquellos actores que interactúan con él dentro del proceso a su cargo.
- Evaluación hacia arriba. Consiste en la valoración del jefe inmediato o Gerente, por parte de los subordinados, con respecto al apoyo brindado para el cumplimiento de metas organizacionales.
- Comisión de evaluación de desempeño. Valoración efectuada por personal designado para ello, que pueden ser internos o externos y su propósito es que el ejercicio sea imparcial y equilibrado.
- Evaluación realizada por el área de gestión humana. Realizada por esta área como un organismo central.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, es preciso contar con instrumentos que faciliten la planeación, el monitoreo, análisis e interpretación de variables estratégicas en la ejecución de actividades, toma de decisiones y evaluación final, como es el caso de bases de datos e indicadores de desempeño y otros, conforme a las necesidades organizacionales.

Por ello es necesario que el área de gestión humana defina cuál será su sistema de información de recursos humanos para compilar lo concerniente al registro, almacenaje de memorias (históricos), elementos claves para toma de decisiones, estructuración de planes de acción y de carrera, informes sobre cargos, controles y medición, concesión de beneficios entre otros.

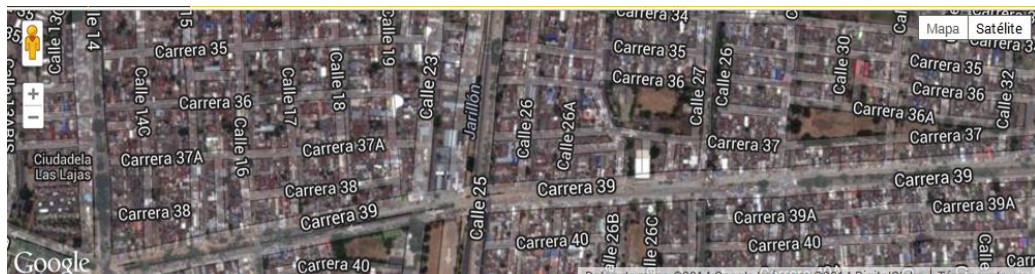
2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Información General



Nombre:	Cosmetics Produbell
Dirección:	Carrera 39 No. 26 D-31
Ciudad:	Santiago de Cali
Departamento:	Valle del Cauca
Fecha de fundación:	2002
Objeto social:	Comercialización y distribución de cosméticos.
Representante Legal:	Dagoberto Chilito Santanilla
NIT:	83.231.442-5
Cámara de Comercio:	380286-1
Correo electrónico:	cosmeticosprodubell@hotmail.com
Sitio web:	http://www.produbell.com

A continuación se relaciona la imagen satelital de su ubicación.



2.3.2 Reseña Histórica.

Cosmetics Produbell es una empresa dedicada a la actividad de comercialización de sus líneas de productos cosméticos, manufacturados a partir del mes de mayo de 2014 por la firma Grupo Tecnológico Capilar SAS (Santafé de Bogotá) y desde sus inicios hasta ese momento, por el laboratorio Faraón de Keops (La Dorada – Caldas).

La organización nace como una iniciativa emprendedora de su propietario, Sr. Dagoberto Chilito Santanilla, quien con esfuerzo, dedicación, disciplina y perseverancia, logra materializar lo que hoy constituye para él y su familia, su proyecto de vida empresarial.

El Sr. Dagoberto Chilito Santanilla es Profesional en Peluquería y cuenta con una experiencia de más de 20 años en el sector de la belleza y la cosmética capilar. Ha prestado sus servicios a importantes empresas, tales como Schwarzkopf y ha participado en ferias y eventos destacados como por ejemplo El Cali Exposhow. Su trayectoria le ha permitido conocer cada vez más de cerca el negocio, potenciar su idea y fortalecer las relaciones con sus stakeholders.

Motivado en lo anterior y en la dinámica global del mercado, en el que poco a poco han ido incursionando las pyme, el Sr. Dagoberto Chilito Santanilla ha encontrado en la comercialización de productos cosméticos, una oportunidad de negocio rentable y sostenible en el tiempo, con la posibilidad de generar empleo, por lo que decide formalizar su idea.

Es por ello que *Cosmetics Produbell* inicia sus operaciones en el año 2002, con el apalancamiento de recursos financieros generados por los ingresos obtenidos en la *Peluquería FACES*, propiedad del empresario, permitiendo viabilizar el proyecto de emprendimiento de comercialización de la marca de este mismo nombre, cuya línea de productos únicamente comprendía esmaltes y gel para el cabello.

En la *Peluquería FACES* se inicia la comercialización de productos de la misma marca y las pruebas de calidad se testeaban principalmente entre familiares y amigos.

El proceso de envasado y etiquetado se realizaba de forma artesanal, por lo que en principio tuvo múltiples dificultades en cuanto a la calidad en la presentación, por lo que tuvo poca aceptación por parte de los clientes.

En el año 2003, se incluyó dentro del portafolio de productos, una línea de removedores de esmalte y cutícula.

Posteriormente, en el año 2004 se contó con la oportunidad de adquirir un local para la comercialización de cosméticos de diversas marcas, cuya razón social era *Produbell*, nombre abreviado de *Productos de Belleza*.

Para el año 2005, en procura de su diversificación se incluye en el portafolio la línea capilar registrada bajo la marca *Produbell*.

En el año 2006 el proyecto aún es incipiente y la comercialización recae exclusivamente en la gestión del Sr. Dagoberto Chilito Santanilla.

En el año 2007 el empresario decide asumir un nuevo riesgo financiero y adquiere un préstamo con el Banco de Bogotá, para la adquisición de una locación, utilizada de forma paralela para vivienda y para el negocio. De igual forma, se efectúa compra de equipos e insumos para el desarrollo de las actividades requeridas.

En el año 2008 confiere especial importancia al tema de la calidad, por lo que comercializa productos con formulaciones y presentaciones mejoradas, conforme a la demanda del mercado, logrando mayor aceptación.

En este mismo año se compra vehículo para la distribución de los productos.

En el año 2009, se contrata la primera vendedora de la empresa y se alcanzan los mercados del Valle del Cauca, Cauca y Eje cafetero, llegando a los mayoristas quienes se encargan de la distribución y comercialización en su área de influencia.

En el año 2010 se identifica que la imagen del producto cuenta con diseños en sus etiquetas con poco acierto estético, por lo que se contrata a un especialista en marketing para desarrollar una nueva imagen, teniendo esta estrategia un gran impacto en el mercado, incrementando las ventas sustancialmente.

En el año 2011 se contrata una segunda vendedora, alcanzando los mercados del Tolima, Nariño, Huila, Caquetá y Antioquia, llegando a los mayoristas y potenciando la distribución y comercialización en tales departamentos.

Posteriormente, se toma la decisión que las vendedoras se encarguen únicamente del departamento del Valle del Cauca, para lo cual se realiza una distribución de los territorios de ventas y el Gerente asume la totalidad de los demás clientes actuales y potenciales ubicados en otros departamentos en el país.

Con el ánimo de apalancar el negocio y gestionar el crecimiento de la empresa para expandir el mercado a la ciudad de Bogotá, en el año 2013 se contrata un Administrador de Empresas, con el propósito de incursionar en nuevos mercados.

En el año 2014, *Cosmetics Produbell*, incluye dentro de su portafolio un nuevo producto llamado Polímero Capilar con gran aceptación.

Hoy la empresa continúa creciendo y sus productos cruzando fronteras a partir de nuevos distribuidores, alcanzando los mercados de Venezuela y Aruba y con la firme pretensión de posicionarse como marca en el mercado de Bogotá y la perspectiva de lograr al año 2020, un laboratorio propio para la fabricación de sus productos.

En la organización se ha interiorizado el mensaje del desarrollo sostenible, por lo que se creado conciencia acerca de la migración del negocio, de forma que no sólo el core del negocio sea exclusivo a la comercialización, sino que a futuro se contemple la manufactura de productos cosméticos, para lo cual es necesario fortalecer las habilidades técnicas, organizacionales, aprendizaje basado en la experiencia, gestión de la calidad, normas de higiene y seguridad industrial, dentro del marco de la normativa empresarial.

El reto que se ha trazado el empresario es el posicionar su marca, diversificar constantemente, formalizar sus procesos empresariales y para ello ha sido fundamental el respaldo y acompañamiento de su esposa, quien desde el principio creyó en el proyecto y encaminó todo su esfuerzo y entusiasmo para que este surgiera. Adicionalmente, *Cosmetics Produbell* cuenta con una fuerza laboral comprometida, constituida en su mayoría por integrantes de la familia, quienes con trabajo en equipo y generando sinergias, han posibilitado hacerle frente a un entorno cada día más competitivo.

2.3.3 Recursos

Cosmetics Produbell opera como un sistema en el que interactúa su personal, equipos, materia prima, procedimientos y controles, que concatenados dan lugar al cumplimiento de la misión de la empresa. Tales recursos se describen a continuación:

- **Mano de obra.** La fuerza laboral de *Cosmetics Produbell*, está conformada por 28 trabajadores, ubicados en los cargos de: Gerente, Administrador, Ejecutiva de Compras y Facturación, Supervisor de Operación, Oficios Varios, Conductor, Vendedoras e Impulsadoras.
- **Materiales.** Los insumos que utiliza *Cosmetics Produbell* son: materiales de oficina (resmas de papel, tijeras, pegastick, lapiceros, clips, cosedora, colbón, perforadora, ganchos para cosedora, etc.), documentos membretados (facturas, requisiciones, etiquetas) y envases.

- **Maquinaria:** Equipos de cómputo, impresoras, guillotina, selladoras. Se está revisando la posibilidad de adquirir una máquina llenadora y una selladora más sofisticada.
- **Método.** Aplicación de instructivos para el desarrollo de las actividades propias del negocio, así como procedimientos de seguridad industrial que se deben tener en cuenta para el cabal desempeño de las labores encomendadas.
- **Medición.** Actualmente, *Cosmetics Produbell* se encuentra analizando y evaluando nuevos indicadores de medición, con miras al apalancamiento de la gestión para el cumplimiento de los planes de acción implementados, en procura de ser cada vez más competitivos y alcanzar los objetivos empresariales. Igualmente, adopta un proceso de planificación, monitoreo y evaluación de desempeño.
- **Medio Ambiente.** Con relación a las condiciones de sitio de trabajo se encuentra adelantando negociaciones para la adquisición de un predio contiguo a sus instalaciones, con el objeto de ampliar la empresa o en su defecto se enfrenta a la necesidad de reubicar la misma. Se aprecia que las instalaciones cuentan con buena iluminación y ventilación, no obstante, el negocio está creciendo y requiere mayor espacio.
- **Recursos económicos.** *Cosmetics Produbell* inició sus operaciones en el año 2002, con el apalancamiento de recursos financieros generados por los ingresos obtenidos en la Peluquería FACES, propiedad del empresario, permitiendo viabilizar el proyecto de emprendimiento de comercialización de la marca de este mismo nombre, cuya línea de productos únicamente comprendía esmaltes y gel para el cabello. En el año 2007 el empresario decidió asumir un nuevo riesgo financiero y adquirió un préstamo con el Banco de Bogotá, para la adquisición de una locación, utilizada de forma paralela para vivienda y para el negocio. De igual forma, se efectuó compra de equipos e insumos para el desarrollo de las actividades requeridas.

Hoy en día, la empresa se auto-sostiene y genera recursos para su mantenimiento, pago de nómina, inversión y mercadeo.

2.3.4 Claves de Éxito

Dentro de las claves de éxito de *Cosmetics Produbell*, se encuentran:

- **La Calidad.** *Cosmetics Produbell* tiene como propósito ofrecer alternativas de solución a las necesidades de sus clientes, con la convicción de entregar productos de alta calidad, que generen bienestar y satisfacción.
- **Talento Humano.** Es menester para *Cosmetics Produbell*, contar con personal competente, comprometido y actualizado, lo cual incide directamente en eficiencia laboral.
- **Administración de Recursos.** Las decisiones relativas a la administración de recursos son cruciales para garantizar que la organización desarrolle eficazmente su planeación estratégica.
- **Utilidad ofrecida a los intermediarios.** *La cual está por encima de la ofrecida por sus competidores, brindando un mejor margen de rentabilidad y por ende, logrando que los productos ofrecidos por Cosmetics Produbell sean aún más atractivos para sus clientes.*

El reto que se ha trazado el empresario es el de posicionar su marca, diversificar constantemente, formalizar sus procesos empresariales.

En palabras su fundador, el éxito del proyecto empresarial de *Cosmetics Produbell*, es: *“Trabajar con humildad, perseverancia, paciencia, responsabilidad, soñar, creer y tener mucha fe”*. Así lo evoca el Sr. Dagoberto Chilito Santanilla, quien para los próximos diez (10) años vislumbra que su empresa familiar sea reconocida y posicionada en la mente de los consumidores, como creadora de alternativas capilares cosméticas innovadoras. Es consciente que hoy es una empresa pequeña, sin embargo, en el futuro visualiza su negocio consolidado y como un importante “jugador” en el sector.

2.3.5 Clientes

Cosmetics Produbell, tiene como propósito ofrecer alternativas de solución a las necesidades de sus clientes, con la convicción de entregar productos de alta calidad, que generan bienestar y satisfacción, apalancando el crecimiento rentable y sostenible del negocio y de forma paralela, contribuyendo al desarrollo de la región al generar oportunidades de empleo.

Con fundamento en ello, *Cosmetics Produbell* entiende que para lograr su propósito, debe enfocarse en sus clientes actuales y potenciales, adaptándose a las necesidades de los mismos y velando por ofrecer su servicio con la calidad y oportunidad esperada, siempre en busca de la satisfacción total y en lo posible, de exceder las expectativas. Sus clientes son distribuidores y comercializadores de productos de belleza, entre los cuales se destacan: Krika, Mudco y Cobel.

2.3.6 Portafolio de productos

El Portafolio de productos de *Produbell Cosmetics Produbell* abarca líneas para el cuidado del cabello, de pies y manos, prestando un servicio oportuno en la entrega y brindando asesoría personalizada y permanente, por parte de personal especializado.

Cosmetics Produbell, no realiza trámites de importación. Los productos que comercializa se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 17. Portafolio de productos *Cosmetics Produbell*.

Producto	Presentación	Imagen
Shampoo Hidratante con Keratina Control Caspa	60, 300, 500 y 1.000 ml	
Shampoo Hidratante con Keratina Cuida Color	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Shampoo Hidratante con Keratina Cabellos Alisados y Sintéticos	60, 300, 500 y 1.000 ml.	

Producto	Presentación	Imagen
Shampoo Hidratante con Keratina Control Caída	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Shampoo Hidratante con Keratina Todo Tipo de Cabello	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Tratamiento Capilar Hidratante Complex:	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Tratamiento Capilar con Keratina	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Bálsamo Acondicionador Hidratante	60, 300, 500 y 1.000 ml.	

Producto	Presentación	Imagen
Polímero Capilar	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Tratamiento Capilar Fibras de Aloe	60, 300, 500 y 1.000 ml.	
Tratamiento Mascarilla Capilar Restauradora	60, 300, 500 y 1.000 ml	
Shampoo Profesional Hidratante Sin Sal	1.000, 2.000, 4.000 y 20.000 ml.	
Bálsamo Profesional Hidratante	1.000, 2.000, 4.000 y 20.000 ml.	

Producto	Presentación	Imagen
Shampoo Profesional	500, 1.000, 2.000, 4.000 y 20.000 ml.	
Bálsamo Profesional	500, 1.000, 2.000, 4.000 y 20.000 ml.	
Removedor de Esmalte	60, 120, 250, 500 y 1.000 ml.	
Dilusor de Esmalte	30, 60, 120, 200, 500, 1.000, 2.000 y 4.000 ml.	
Removedor de Callos y Cutícula	30, 60, 120, 200, 500, 1.000, 2.000 y 4.000 ml.	
Removedor de Callos	30, 60, 120, 200, 500, 1.000, 2.000 y 4.000 ml.	

Producto	Presentación	Imagen
Removedor de Cutícula	30, 60, 120, 200, 500, 1.000, 2.000 y 4.000 ml.	
Oxigenta Profesional	Volúmenes de 10, 20, 30 y 40% En presentaciones de 60, 100, 500, 1.000 y 4.000 ml.	

Fuente. Elaboración propia.

2.3.7. Competencia

La cadena presenta una estructura de mercado oligopólico, en la que pocas empresas tienen la facultad de incidir en precios o en el nivel de producción y cuando esto se presenta, generalmente es consecuencia de implementación de estrategias de diferenciación de productos.

Las empresas dedicadas a la actividad cosmética van desde pymes hasta grandes emporios, que dentro de sus procesos productivos utilizan en mayor o menor grado, tecnologías.

La competencia en el sector a nivel macroeconómico, la encabezan países asiáticos como China, quienes constantemente logran grandes avances tecnológicos, además de diseño, calidad y factores diferenciadores en materias primas y producción, siendo referentes en el ramo, razón por la cual, las empresas colombianas del sector deben verse en la necesidad de adoptar estrategias que permitan su preservación en el mercado nacional y de ser posible, su ingreso en el mercado internacional.

La industria cosmética en Colombia refleja diversidad, por lo que es común encontrar empresas artesanales así como en las que la tecnología en sus procesos es altamente avanzada.

En Colombia, están radicas empresas de capital extranjero relevantes en el sector, tales como: Colgate-Palmolive, Procter and Gamble Colombia Ltda. y Johnson and Johnson de Colombia S.A. De otra parte, las empresas de mediano tamaño se enfocan en productos de maquillaje y tratamientos para cabello y piel, entre las cuales se encuentran Prebel, Capill'france S.A. y Laboratorios de Cosméticos Vogue S.A., ofreciendo productos de calidad a precios accesibles.

El sector de cosméticos en Colombia, luego de la apertura económica, se propulsó en materia de importaciones y exportaciones, atrayendo inversión extranjera y esto fue para *Cosmetics Produbell* una oportunidad que no dejó pasar por alto.

La organización es consciente que existe gran competencia, no sólo de las empresas de renombre sino de aquellas que se encuentran en la búsqueda de su posicionamiento, por lo que tiene claro que para subsistir y mantenerse, debe afrontar el reto con estrategias de precios, productos innovadores, tendencias y efectivos canales de comercialización.

2.3.8 Crecimiento de *Cosmetics Produbell*

Hoy por hoy, el mercado demanda productos de alta calidad, que ofrezcan beneficios a corto plazo. Se observa una fuerte tendencia en la incorporación de ingredientes de origen natural en los cosméticos, lo cual es una oportunidad fehaciente para la innovación y exploración, dada la gran diversidad que posee Colombia.

De otra parte, cada vez es más notorio la adopción de avances tecnológicos y desarrollo de estudios realizados por instituciones académicas acreditadas, que realizan aportes significativos en el ramo y potencializan nuevas tendencias, beneficios, desarrollos, conforme a los requerimientos del entorno.

Cosmetics Produbell, pensando en ello, con el pasar del tiempo ha ampliado su portafolio de productos en este segmento, al igual que su planta de personal, teniendo claro que su nicho de mercado son las peluquerías y tiendas especializadas de belleza. Igualmente, ha procurado tener instalaciones que permitan el desarrollo de su actividad, de la mejor manera y al menor costo posible.

2.3.9 Decisiones de instalaciones y expansión estratégica

La empresa tiene su sede principal en Carrera 39 No. 26 D-31, en la ciudad de Cali. Adicionalmente, tiene a su disposición un punto de venta.

Para viabilizar su proyecto de expansión, *Cosmetics Produbell* está contemplando la posibilidad de adquirir un lote contiguo para ampliar su bodega. Para ello ha efectuado un análisis de costos, teniendo en cuenta impuestos, servicios públicos, vías de acceso, transporte, entre otros factores. Igualmente, dentro de sus propósitos empresariales está la compra de una instalación en Bogotá para abrir su sede.

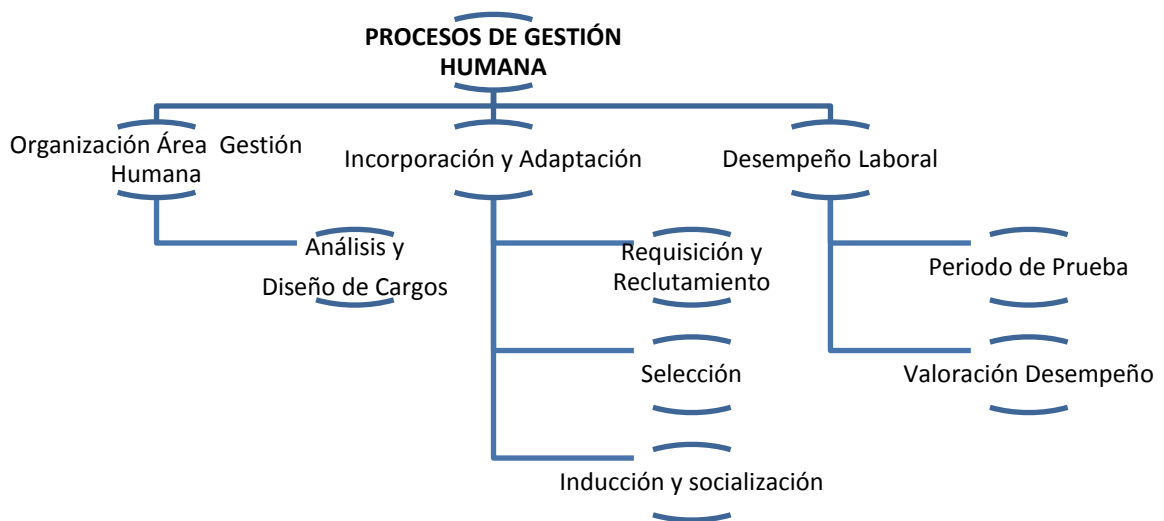
Aún no se dispone de planos sobre la ampliación de la empresa, dado que la compra de la propiedad aún está en negociación.

3. RESULTADOS

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y DE LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN EMPRESA *COSMETICS PRODUBELL*

Con fundamento en los presupuestos teóricos propuestos por García¹¹⁰, Murillo y González en esta materia, se realizó estudio de investigación en la organización *Cosmetics Produbell*, el cual se enfocó en los procesos que se refieren en la siguiente figura.

Figura 19. Procesos de Gestión Humana Organización *Cosmetics Produbell*



Fuente. Elaboración propia, con base en enfoque propuesto por García, Murillo y Hernández.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, conforme al estudio de investigación realizado en la empresa *Cosmetics Produbell*, a partir de la descripción de su filosofía organizacional y procesos de gestión humana antes referidos.

¹¹⁰ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 17.

En principio se realizó visita a las instalaciones de *Cosmetics Produbell*, con el propósito de realizar un acercamiento con la Administración de la organización, para conocer sus necesidades y expectativas relacionadas con el objeto de estudio de investigación del presente trabajo.

Posteriormente se llevó a cabo una segunda visita para observar y conocer un poco más de fondo, la forma como llevan a cabo sus procesos, así como interactuar con el personal que labora en esta empresa y escuchar sus anécdotas y apreciaciones.

En otro escenario (fuera de instalaciones de la empresa), se efectuó entrevista en profundidad al Propietario y Gerente, quien dio respuesta al cuestionario previamente elaborado (ver Anexo A), en el que se abordaron las temáticas relacionadas con los procesos de gestión humana que se surten en *Cosmetics Produbell*. Adicional a ello, se realizaron preguntas que surgieron en el momento, con ocasión de algunas respuestas dadas por el empresario y que permitieron clarificar algunos aspectos, así como precisiones que el Gerente expresó frente a algunos tópicos que él consideró de interés particular.

De otra parte, se realizó una sesión de grupo con el personal que el Gerente designó para tal fin, para conocer vivencias, experiencias y expectativas de los trabajadores frente a la iniciativa de la estructuración de los procesos de gestión humana en la organización. En este espacio se aplicó un cuestionario y se solicitó a los participantes su colaboración en el diligenciamiento del formato propuesto para diseñar el perfil de los cargos.

Finalizado este ejercicio, se realizó el respectivo análisis y síntesis de la información, insumo fidedigno y necesario para la estructuración de los perfiles de los cargos, relacionando las condiciones, circunstancias y variables para identificar cuál sería la propuesta de valor para la estructuración de tales perfiles.

De forma complementaria a lo anterior, la Administración, facilitó la consulta de la información documental que reposa en sus archivos y mediante conversación informal, se realizaron algunas recomendaciones para su administración y custodia.

3.1.1. Filosofía organizacional

En la organización *Cosmetics Produbell*, los procesos administrativos, así como los que son objeto de las actividades propias del negocio, se llevan a cabo de forma empírica e informal, de forma que no está definida oficialmente la filosofía organizacional, ni existe estandarización de los procesos de gestión humana, e igualmente se evidencia que no existe claridad en la asignación y distribución de

las funciones del personal, lo cual grado de subjetividad al interior de la organización, dando espacio a la improvisación y por ende, a la incertidumbre en la gestión de procesos, sin que ello permita asegurar la efectividad de los mismos.

Para la Gerencia es fundamental superar las barreras generadas por tales debilidades, por cuanto limitan su crecimiento y consolidación, así como la efectividad en el funcionamiento de la organización, lo cual motiva el interés de desarrollar el presente trabajo, el cual le apunta a contribuir a *Cosmetics Produbell* para definir, declarar y establecer su misión, visión, valores, políticas y procesos de gestión humana, en aras de tener un panorama claro, un reto compartido y lineamientos precisos para afrontar los desafíos que como empresa deberán asumir.

3.1.2 Procesos de Gestión Humana en la empresa *Cosmetics Produbell*

3.1.2.1. Organización del Área de Gestión Humana. Con base en el levantamiento de información a través de todos los instrumentos aplicados y especialmente, conforme a la información suministrada por el Gerente de *Cosmetics Produbell*, se identificó, por la estructura organizacional, tamaño, y actividad ejecutada, informalidad en varios de sus procesos administrativos y operativos. Se evidenció claramente la ausencia de políticas y documentos rectores en los que estén plenamente definidos los lineamientos a seguir para llevar a cabo los procesos de gestión humana de manera formal.

Es importante anotar que *Cosmetics Produbell*, en concordancia con lo establecido por el gobierno nacional, desarrolla su actividad dentro del marco de la normatividad que en materia laboral le aplica, garantizando los derechos del personal que vincula; de esta forma y con el objeto de hacer una aproximación de los requerimientos de la legislación laboral colombiana que son aplicados en esta organización, -en su mayoría contemplados en el Código Sustantivo de Trabajo y la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral-, a continuación se presenta relación de los mismos:

Tabla 18. Legislación laboral aplicada en la organización.

Normativa	
Contrato de trabajo	Art. 46 del CST
Efectos de Suspensión del contrato de trabajo	Art. 53 del CST
Obligaciones generales y especiales del empleador	Art. 56 y 57 del CST
Finalización del Contrato laboral	Art. 62 del CST
Igualdad de condiciones	Art. 74 del CST
Periodo de prueba	Art. 77, 78 y 80 del CST
Salarios	Art. 146 del CST
Jornada de trabajo	Art. 160 del CST
Descansos obligatorios	Art. 172 del CST
Vacaciones anuales remuneradas	Art. 186 del CST
Protección de la maternidad	Art. 236, 239 y 243 del CST
Prima de servicios	Art. 306 del CST

Fuente. Elaboración propia conforme a lo establecido en el CST.

3.1.2.2. Análisis y diseño de cargos. Se detectó que no existe un documento – manual- en el que estén plasmados los perfiles de los cargos, por lo que se presenta confusión en la asignación de objetivos, tareas, funciones y responsabilidades al personal. Esta situación da lugar a divergencias entre la labor ejecutada y el resultado esperado, duplicidad o en su defecto, no ejecución de tareas. Todo lo anterior deja ver que existen oportunidades de mejora en tales aspectos y ésta situación desencadena una constante toma de decisiones apresuradas, improvisadas y en ocasiones, sin el efecto deseado.

Dentro de la proyección empresarial de *Cosmetics Produbell*, está incluido abrir una sede en Bogotá en el corto plazo y la adquisición de instalaciones para el montaje de un laboratorio propio, en el largo plazo, por lo que se necesario realizar un análisis de los cargos actuales y potenciales y así estructurar los perfiles requeridos, no obstante, en su oportunidad, deberán ser revisados y actualizados conforme a las necesidades de la organización en su momento.

Dado lo anterior, y frente a la posible necesidad de contar con personal especializado para materializar los proyectos que emprende la organización, lo cual implica una modificación en la estructura organizacional. De ser posible la apertura de la sede en Bogotá en el año 2015, se contempla en principio la factibilidad de contratar una planta de personal igual a la que sea asignada en Cali. Adicionalmente, a futuro –en el largo plazo-, supeditado al montaje del laboratorio, se deberá realizar ajustes en la organización contemplado personal idóneo para el manejo del laboratorio.

Esta idea fue expuesta por el Gerente durante una conversación informal en la que también participó el Administrador, llegando a la conclusión que la contratación de este personal permitirá alcanzar una estructura organizacional más sólida y adecuada para responder a la demanda de los proyectos que se encuentran en marcha.

Al realizar la entrevista y la sesión de grupo se encontró que era necesaria la actualización de la denominación de los puestos actuales y su alcance; es el caso del Administrador, de la Ejecutiva de Compras y Facturación, del Supervisor de Operaciones, de las Vendedoras Personal de Oficios Varios, que conforme a la nueva estructura organizacional propuesta en el presente trabajo, fueron denominados: Coordinador Administrativo; Coordinadora Financiera; Supervisor de Operaciones y Logística, Ejecutiva de Ventas y Operarios, respectivamente. Igualmente, se renombró el cargo de uno de los operarios como Auxiliar de Bodega. En adelante, se hace referencia a cada cargo conforme se cita según la denominación propuesta.

Este ajuste en la denominación, surge por la necesidad de esclarecer el alcance de cada cargo y hacer una apropiada distribución de las funciones y delegaciones, debido a que a la fecha, muchas de éstas se encontraban bajo la responsabilidad del gerente, lo cual sobrecargaba su actividad, generando dilación y traumatismo en algunos procesos y constituyendo una limitante para dedicarse a desarrollar sus nuevos proyectos y la consecución de nuevos negocios.

Es importante precisar que tal modificación en la denominación del cargo no dará lugar a ningún reajuste salarial, sin embargo, se dejará constancia en la hoja de vida mediante una cláusula anexa al contrato, suscrita por las partes.

3.1.2.3. Incorporación y adaptación del personal a la organización. Este macroproceso, definido así por García, Murillo y Hernández¹¹¹, tiene por objeto vincular personal competente y que se adapte fácilmente a la cultura organizacional de la empresa, agregando valor a la organización desde el rol que le sea asignado. De acuerdo con la clasificación propuesta por los Autores, está conformado por procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción (en éste último, para los efectos prácticos del presente trabajo se incluirá la socialización).

3.1.2.3.1 Requisición de personal. Este proceso no está formalmente definido en la organización. Es llevado a cabo por el Gerente cuando considera necesaria la vinculación de un nuevo recurso para apalancar la gestión de la empresa o en el caso que quede disponible una vacante por alguna situación particular.

¹¹¹ GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 55.

Cosmetics Produbell fue fundada bajo la concepción de crear una empresa familiar, por lo que muchos de sus trabajadores cumplen esta condición. No obstante lo anterior, el Gerente ha identificado que ello lo debe sopesar con mano de obra ajena a esta situación, cuando requiere especificidad en un cargo o habilidades particulares que no encuentre en el personal actualmente vinculado, evento en el cual, el Gerente requiere a sus stakeholders (empleados, proveedores y clientes), posibles candidatos para ocupar la vacante generada.

3.1.2.3.2. Reclutamiento de personal. Las hojas de vida son recepcionadas por la Coordinadora Financiera o en su defecto, a través del correo electrónico de la empresa y es ésta persona, la mayoría de las veces, quien realiza el acercamiento con los candidatos. En ocasiones, lo realiza el propio Gerente o delega esta actividad en el Coordinador Administrativo.

Como se expresó con antelación, el criterio hasta el momento aplicado por el Gerente, ha sido contar en principio con mano de obra familiar, sin embargo, al pasar el tiempo se ha hecho consciente que esta condición no siempre se traduce en la mejor decisión, en razón a que en ocasiones, el personal en mención no cumple los requerimientos del cargo o por el tema de autoridad, en el sentido que en algunos casos se cohibe de ejercer para evitar un inconveniente familiar. Es preciso anotar que estas son situaciones atípicas y que en la mayoría de los casos los procesos fluyen normalmente. De igual forma, es preciso anotar que el personal externo ha dado buenos resultados cuando se ha presentado la opción de ser vinculado para la realización de trabajos específicos para la organización.

3.1.2.3.3. Selección de personal. Con respecto al proceso de selección, el Gerente realiza una preselección de hojas de vida, teniendo en cuenta experiencia y referencias.

Una vez aplicado este primer filtro de preselección, se lleva a cabo una entrevista de trabajo, en la que el Gerente propicia un espacio de confianza que le permite indagar y profundizar en la información suministrada por los candidatos en la hoja de vida y de acuerdo con la experiencia, o ese “momento de verdad”, elige la persona que considera es la adecuada para desempeñar el cargo requerido.

En algunas ocasiones el Gerente realiza la entrevista en compañía de la persona que sería el jefe inmediato del candidato, para tener una apreciación un poco más certera y tomar una mejor decisión.

Una vez tomada la decisión, se notifica únicamente al candidato elegido y se le entrega un listado con la documentación que debe suministrar para realizar la vinculación. Igualmente, se le notifica el trabajo a realizar, la jornada que deberá cumplir y la remuneración que recibirá por sus servicios.

3.1.2.3.4. Vinculación de personal. Para surtir el proceso de vinculación directamente con la empresa, previamente el trabajador debe aportar: fotocopia de la cédula de ciudadanía ampliada al 150%, fotocopia de diplomas o actas de grado, 2 fotografías, certificado de afiliación a EPS y AFP y documentación para la afiliación de dependientes.

3.1.2.3.5. Inducción de personal. En principio, el Gerente efectúa la presentación del nuevo empleado en la organización, al igual que le relata todo lo concerniente al negocio, su historia, la proyección actual de la empresa, las relaciones de contacto que deberá tener, la cadena de mando, funciones y responsabilidades propias del cargo y la expectativa que se tiene con su vinculación.

Acto seguido, el Gerente solicita a un homólogo del cargo, que le de entrenamiento en las actividades que debe realizar, se le comparte el directorio del personal con el que pudiera llegar a tener relación y todos los pormenores de las actividades a ejecutar (procedimientos, instructivos, tiempos, situaciones atípicas que pudieran presentarse y la forma de resolverlas con base en experiencias anteriores).

Finalmente, es preciso anotar que el entrenamiento para el personal nuevo en la organización, se lleva a cabo durante dos (2) días y todo el tiempo es monitoreado por el Gerente, razón por la cual, la fecha de contratación debe ser validada frente a la agenda del mismo para poder contar con el espacio en la misma. Para el caso de personal antiguo en la empresa, que fuere promovido, el entrenamiento o capacitación en el cargo se ajusta a la necesidad específica, llegando a ser como máximo de un (1) día.

3.2 FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA COSMETICS PRODUBELL

Con base en la información suministrada por el Gerente de la organización *Cosmetics Produbell*, durante la entrevista semi-estructurada aplicada, así como en la información recopilada a partir de los archivos documentales y aportes brindados por el personal de la empresa, se elaboró propuesta de la filosofía organizacional, conformada por la Misión, Visión, Valores y Políticas.

La propuesta de filosofía organizacional fue presentada al Gerente y al Coordinador Administrativo para su revisión y aprobación. Ésta fue aprobada en el mes de abril de 2014 y adoptada de manera oficial por la organización, motivo por el cual se generó un espacio para su divulgación a los trabajadores y adicionalmente, se compartió al diseñador de la página web corporativa, para su inclusión en la misma.

A continuación se refiere la misión de *Cosmetics Produbell*, en la cual se define y sintetiza la razón de ser de la organización. De igual forma, se relaciona la visión que resume el propósito y estado esperado de la organización en el horizonte del tiempo.

3.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de una amplia gama de productos cosméticos, creada para ofrecer soluciones para el cuidado del cabello y la belleza de la piel, satisfaciendo las necesidades de tiendas especializadas y peluquerías. Estamos comprometidos con la calidad de nuestro portafolio, prestando un servicio oportuno en la entrega y brindando asesoría personalizada, para lo cual contamos con personal idóneo a fin que nuestros clientes nos elijan como su mejor opción en el cuidado de su imagen.

3.2.2 Visión

En el 2020 *Cosmetics Produbell* será una empresa fabricante y comercializadora, productos innovadores y especializados para el cuidado y la belleza capilar, orientada a la satisfacción completa de las expectativas de nuestros clientes, consolidada y reconocida por sus altos estándares de calidad, variedad en su portafolio, atención personalizada, asesoría permanente, precios justos y las mejores garantías en el mercado, gozando de una excelente aceptación en el mercado y brindando la oportunidad de desarrollo personal y económico a sus grupos de interés, posibilitando una mejor calidad de vida y construyendo valor para la región.

3.2.3 Valores Corporativos

Los valores representan la guía de comportamientos y actitudes que se adoptan frente a situaciones y se reflejan a través de la actitud que se asume en tales momentos de definición y determinación. Con respecto a los valores corporativos, se le notifica al empresario que lo ortodoxo es la integración de algunos principios, por lo que se recomiendan cinco (5) de ellos, sin embargo, a petición del empresario y frente a su justificación basada en que desea que su personal refleje algunos más, se definen los criterios para cada uno de los valores referidos.

- **Calidad.** Aseguramos la gestión integral de calidad en el despliegue de todas las actividades que derivan de nuestros procesos, garantizando la total satisfacción de nuestros clientes.
- **Confianza.** Construimos relaciones de confianza con nuestros grupos de interés, creando un ambiente pleno y amigable, que nos impulse a continuar creciendo y ser cada vez mejores.
- **Creatividad.** Innovamos constantemente para el mejoramiento de prácticas, productos, presentaciones y servicios, brindando satisfacción y comodidad a nuestros clientes, lo cual redundará en incremento de la productividad y rentabilidad de la empresa.
- **Espíritu de Equipo.** Reconocemos las habilidades, destrezas y aportes de cada integrante de la organización y valoramos la combinación de ellas y el esfuerzo conjunto, organizado, consciente y voluntario, para sacar a flote los desafíos trazados y las metas propuestas.
- **Excelencia Operacional.** Realizamos nuestro trabajo, de principio a fin, de la mejor manera posible, siguiendo los procedimientos y protocolos y redefiniéndolos cuando corresponde, con la convicción de entregar el mejor producto y servicio.
- **Honestidad.** Actuamos con honestidad e integridad y utilizamos procedimientos que reflejan la transparencia en nuestra gestión.
- **Humildad.** Propendemos por mantener adecuados canales de comunicación, escuchando activamente las necesidades, expectativas y observaciones de nuestros grupos de interés, siendo conscientes que con buena actitud, comprensión e interpretación, se fortalecerá el relacionamiento y nos permitirá mejorar continuamente.
- **Liderazgo.** Dirigimos a nuestro personal y guiamos nuestro esfuerzo hacia el cumplimiento de la visión trazada, proporcionando los recursos y medios para lograr un desempeño destacado y resultados sobresalientes.
- **Perseverancia.** Trabajamos arduamente por la consolidación y crecimiento de la empresa y nos esforzamos por brindar mejores condiciones a nuestros colaboradores para que a través de ello logren superarse y se sientan más plenos en la organización.
- **Respeto.** Profesamos y demostramos respeto por todos los individuos, sus diferencias y la labor que desarrollan y queremos ser fuente de inspiración para nuestros colaboradores para trazarse desafíos y alcanzar sus metas.

- **Responsabilidad.** Asumimos con total seriedad y responsabilidad los roles encomendados y compromisos adquiridos esmerándonos por su cabal cumplimiento y en lo posible, superando las expectativas planteadas.
- **Sentido de Pertenencia.** Aceptamos nuestro compromiso con la organización en el cumplimiento de nuestros deberes así como en viabilizar el mejoramiento de la productividad y competitividad, teniendo siempre presente la visión de la empresa en el horizonte del tiempo.

3.2.4 Políticas Corporativas

Las políticas empresariales constituyen mecanismos que canalizan la ejecución de estrategias, por lo que presuponen un compromiso de toda la organización y por ende se hace necesario realizar un despliegue de las mismas en todos los niveles de la empresa, buscando la interiorización por parte del personal y su cumplimiento.

Cosmetics Produbell busca cohesionar su fuerza laboral para el logro de los objetivos empresariales, mediante el apalancamiento de sus estrategias, direccionando al personal con metas claras, fundamentadas en las políticas y en la ejecución de planes de acción concretos, en pro del cumplimiento de la misión y visión organizacional.

Para tal fin, se elabora propuesta de las políticas sugeridas al empresario, para su adopción en la organización, de forma que se conviertan en lineamientos y principios rectores, orientados y enfocados en los procesos de la organización, mediante las cuales la organización cuente con permitirá enfrentar los problemas que pueda presentar, además de establecer criterios bajo los cuales se realizan las actividades y los requisitos que se deben seguir para un eficiente funcionamiento.

- **Política de Ingreso.** “Atraer y vincular personal cualificado y con experiencia, que sea propositivo y proactivo en las diferentes áreas del negocio, en aras de garantizar la adecuada ejecución de las labores asignadas y el desarrollo de la cultura organizacional”.
- **Política de Compensación.** “Establecer mejores condiciones de equidad salarial y competitividad frente a la oferta de sus competidores en el mercado. Los niveles de remuneración serán determinados con base en criterios de igualdad, responsabilidad social y serán directamente proporcionales con las funciones y responsabilidades asignadas al cargo”.

- **Política de Capacitación y Desarrollo.** “Fortalecer la cultura organizacional, mediante la formación en competencias organizacionales, técnicas y de liderazgo, para contar con personal cualificado, direccionando el esfuerzo al mejoramiento del desempeño de los trabajadores en procura del cumplimiento de las metas organizacionales, estableciendo para ello, un plan que contemple acciones desarrollo y capacitación, como respuesta a las necesidades particulares de cada trabajador, con orientación al servicio al cliente, trabajo en equipo y comunicación efectiva”.
- **Política de Reconocimiento.** “Promover una cultura de participación, motivación y orientación al logro de los resultados, para lo cual se estructura programa de reconocimiento a la excelencia e implementación de ideas que generen ahorros a la organización, ofreciendo en contraprestación, beneficios a los trabajadores traducidos en tiempo de descanso remunerado”.
- **Política de Bienestar.** “Promover acciones para lograr que tanto el trabajador como su grupo familiar, desarrollen sentido de pertenencia con la organización, mediante la realización de actividades culturales, recreativas, deportivas, así como eventos especiales y de integración”.
- **Política de HSE y Salud Ocupacional.** “Propender por un ambiente de trabajo seguro, sano, limpio y salubre, dentro de un contexto de prevención y promoción de la salud, así como, unas instalaciones que cuenten con las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo de cualquier trabajo dentro de la empresa, mejorando su calidad de vida y haciendo que el desempeño en sus actividades sea cada vez mejor”.
- **Política de Gestión Ambiental.** “Promover y ejecutar programas de gestión para el uso eficiente de los recursos, enfocados a la optimización de los mismos, a la preservación del medio ambiente y haciendo una disposición adecuada de los desechos, evitando impactos negativos en la salud y el bienestar de las personas, con fundamento en la buenas prácticas durante la ejecución de actividades, así como la sustitución de insumos con características peligrosas e implementación de nuevas tecnologías, propendiendo por el cambio cultural en los trabajadores, basados en los principios y valores corporativos de calidad, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad, ética, respeto y servicio y, en el cumplimiento de la normatividad vigente que en esta materia aplica”.
- **Política de Calidad.** “Comercializar productos cosméticos, garantizando el compromiso con la responsabilidad social, con la calidad e implementación de desarrollos tecnológicos, buscando satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.”

- **Política de Descuento.** “Ofrecer a sus clientes porcentajes de descuento onerosos, que cautiven a sus distribuidores y los fidelicen con nuestra marca”.

En cuanto a las políticas dirigidas a la pequeña empresa, *Cosmetics Produbell* ha orientado sus esfuerzos para sacar el mejor provecho de las oportunidades que ha encontrado en el sector, como por ejemplo TLC, para su crecimiento. Con respecto a lo referente a políticas de espíritu empresarial, de forma autónoma el Gerente ha emprendido un camino que le ha exigido arduo trabajo y compromiso, en aras de llegar a ser un emprendedor exitoso. De otra parte, como empresa, *Cosmetics Produbell* se ha esmerado porque su personal sea competente y por ello les estimula para avanzar en su formación, así como a mejorar cada día.

3.2.5 Organigrama

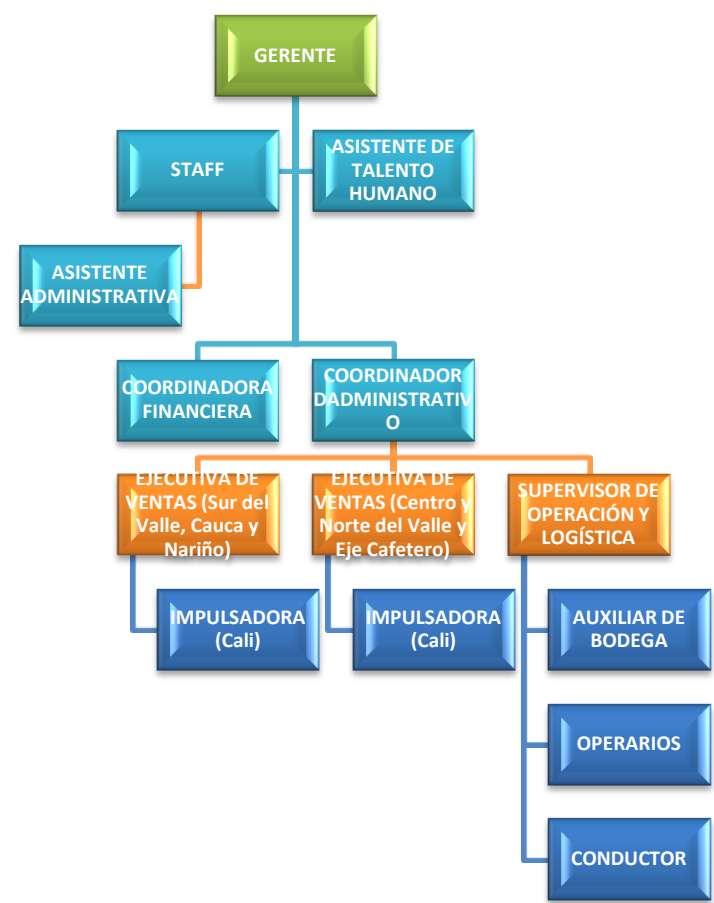
Las organizaciones para su funcionamiento, requieren realizar un ordenamiento jerárquico, en el que se contemple la función que cada rol debe ejecutar y que involucre de forma sencilla, la línea base para la toma de decisiones, división del trabajo y esquema de coordinación de actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

El diseño del diagrama de organización de *Cosmetics Produbell* pretende reflejar la estructura de acuerdo con elementos básicos tales como: estandarización y coordinación de actividades, descentralización de la toma de decisiones y tamaño de las unidades de trabajo de forma que constituya un instrumento gerencial fácil de interpretar, preciso, uniforme y actual.

Con respecto a la descentralización, en *Cosmetics Produbell*, se creará una línea de *Staff*, que gozará de cierta autonomía para la toma de decisiones según su competencia, de forma que aunque el Gerente es la cabeza visible, algunas decisiones son tomadas por este equipo para viabilizar la gestión administrativa y operativa.

La Figura siguiente refleja la estructura organizacional actual de *Cosmetics Produbell*, la cual deberá actualizarse en el evento que se materialice el proyecto de ampliación aperturando una sede en la ciudad de Bogotá y en el largo plazo, si la empresa migra de ser comercial a ser también productora.

Figura 20. Estructura Organizacional *Cosmetics Produbell Sugerida* (Al año 2014).



Fuente. Elaboración propia.

3.3. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA ORGANIZACIÓN *COSMETICS PRODUBELL*

En la actualidad, la gestión del talento humano ha adquirido gran relevancia, representando un factor preponderante en todas las organizaciones, dado que conlleva a la definición de procesos estratégicos que son guía y soporte de los directivos, incidiendo directamente en la eficiencia laboral y constituyendo un factor diferenciador que potencializa la empresa.

Así las cosas, los procesos de gestión humana en *Cosmetics Produbell* se vislumbran como orientadores estratégicos, para lograr las metas trazadas y por ello resulta de principal importancia, desarrollar procesos efectivos, en aras de contar con talento humano idóneo y lograr ese factor diferenciador que se traduce en ventaja competitiva.

Con respecto a los presupuestos teóricos propuestos por García¹¹², Murillo y González, relacionados con los procesos de gestión humana orientados al análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño, en la organización *Cosmetics Produbell* se identificó que los mismos no están formalizados, sino que se surten de manera empírica y que la responsabilidad de su ejecución recae sobre el gerente general, con apoyo ocasional de la Coordinadora Financiera.

Por lo anterior, es preciso realizar una adecuada planificación y organización de tales procesos, para que estos de forma concatenada, coherente y efectiva, sean dirigidos a la búsqueda de resultados satisfactorios generando una ventaja competitiva.

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras el diagnóstico realizado en la empresa *Cosmetics Produbell* en cada uno de los procesos expuestos con antelación.

3.3.1 Análisis y diseño de cargos

Con base en las necesidades de la empresa para operar, se establecen los requerimientos personales, técnicos y administrativos (para los cargos que aplique), funciones y responsabilidades asignadas y demás requisitos generales para efectuar la contratación del personal.

Con fundamento en dicha descripción pormenorizada se elaboran los perfiles de los cargos contemplados dentro de la estructura organizacional de

¹¹² GARCÍA, MURILLO y GONZÁLEZ, Op. Cit. p. 17

Cosmetics Produbell, -condiciones necesarias que el aspirante a la vacante debe llenar-.

La pretensión del diseño y análisis de los cargos es brindar información detallada al trabajador, de forma que tenga a su disposición, la información necesaria para efectuar la labor a desempeñar, siendo consciente y conocedor de sus responsabilidades, funciones y como éstas impactan y aportan para la consecución de las metas empresariales.

De igual forma, el análisis y diseños de cargos constituye una herramienta clave para la toma de decisiones durante el desarrollo del proceso de selección, así como para eventos futuros en caso que se requiera evaluar el desempeño a efectos de continuidad en la empresa e incluso para conferir una promoción, revisión de la remuneración.

Desde esta perspectiva se aborda la propuesta referida por García, en los Macroprocesos de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana y de Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, iniciando por la elaboración de los perfiles de cargos del personal de *Cosmetics Produbell*, como sigue a continuación:

- Gerente
- Coordinador Administrativo
- Coordinadora Financiera
- Supervisor de Operación y Logística
- Ejecutiva de Ventas
- Impulsadora
- Asistente Administrativa
- Asistente de Talento Humano
- Auxiliar de Bodega
- Operarios
- Conductor

Para la elaboración de los perfiles en mención, se realizó ejercicio con los funcionarios designados por la Administración, quienes diligenciaron el formato propuesto para el análisis de cargos, el cual se relaciona a continuación y adicionalmente, se realizó un análisis y validación de las necesidades de la Organización en materia de talento humano, mediante la revisión conjunta con el Coordinador Administrativo.

El formato consta de 3 partes, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

i) En la primera parte, se relacionan los datos básicos del cargo; en la segunda parte, se detalla la relación de funciones y responsabilidades asignadas, así como

los informes o entregables que se deben presentar como resultado del desarrollo del cargo. iii) En la tercera parte se especifica el perfil requerido para la ejecución del cargo, en lo que respecta a formación académica, experiencia, habilidades y recursos. A continuación se relaciona formato sugerido para realizar el análisis de cargos.

Formato 1 CP-F-001 – ANÁLISIS DE CARGOS

ANÁLISIS DE CARGOS			
	Aprobación Formal del documento	Versión :	1
		Fecha:	15 de mayo de 2014
		Código	CP-F-001
1 INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO			
<i>Fecha:</i>		<i>Área:</i>	
<i>Denominación del cargo requerido:</i>		<i>Cargo del jefe Inmediato:</i>	
<i>Jornada Laboral:</i>		<i>Asignación Salarial en Pesos (\$)</i>	
<i>Tipo de vinculación (Indefinido, Temporal, Aprendizaje, Otro):</i>		<i>Término del Contrato (A 3, 6, 9 ó 12 meses):</i>	
2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<i>Funciones principales</i>			
<i>Presentación de informes o entregables</i>			
3 REQUISITOS DEL CARGO			
<i>Nivel Académico:</i>			
<i>Experiencia General:</i>			
<i>Experiencia Específica:</i>			
<i>Habilidades requeridas:</i>			
<i>Recursos requeridos:</i>			

Fuente. Elaboración Propia.

Como resultado del ejercicio anterior, se elaboraron los perfiles de los cargos antes mencionados, los cuales fueron plasmados en el formato propuesto para tal fin, codificado como CP-F-002.

El formato CP-F-002, contiene similares campos que el formato CP-F-001. El formato está distribuido de la siguiente manera: i) identificación del cargo en lo que respecta a sus aspectos básicos e información general. ii) Misión u objeto del mismo. iii) Detalle de funciones y responsabilidades asignadas. iv) Recursos requeridos para su cabal ejecución. v) Requerimientos en cuanto a educación. vi) Requerimientos en cuanto a experiencia general y específica en el sector. vii) inventario de habilidades organizacionales necesarias. viii) Relaciones internas y externas (cuando éstas apliquen), ix) Relación de reportes y entregables que los trabajadores deben presentar o en su defecto, recibir. x) Ejes temáticos sobre los cuales se tiene injerencia para la toma de decisiones (para el caso de cargos de dirección y cuando esta condición aplique). xi) Reuniones en las cuales debe participar.

A continuación se relacionan los perfiles de los cargos que soportan la estructura organizacional de *Cosmetics Produbell*.

	Formato 2 PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Gerente
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	N/A
Personal a cargo	Coordinador Administrativo y Coordinadora Financiera
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Liderar el despliegue de estrategias del negocio, con miras al crecimiento, consolidación y posicionamiento de la organización, mediante el uso eficiente de recursos, la generación de relaciones de confianza con los clientes actuales y potenciales y la adopción de estrategias que apalanquen la eficiencia operativa, en procura del cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Implementar y desarrollar estrategias de gestión comercial y financiera, que apalanquen la rentabilidad del negocio, dentro del marco de las políticas corporativas y reglamentación del Estado. ii. Actuar como el principal canal de interacción entre la empresa y los clientes, en busca del establecimiento de relaciones de confianza traducidas en su fidelización, al dar respuesta a sus demandas, con estándares de calidad óptimos. iii. Fijar la filosofía organizacional y definir acciones en procura de su interiorización y aplicación por parte del personal. iv. Apalancar la gestión de planeación, organización, control y orientación de resultados que propendan por alcanzar la visión empresarial. v. Apalancar los proyectos empresariales de expansión y adquisición de laboratorio propio. vi. Fomentar un ambiente laboral óptimo, generando espacios para la reflexión y el aprendizaje. vii. Adoptar mecanismos para la optimización de los recursos disponibles. viii. Realizar seguimiento y evaluación de las personas a su cargo. ix. Definir estrategias que acompañen el Cambio y el afianzamiento de la cultura organizacional. x. Adelantar efectivos procesos de incorporación de personal. xi. Dar aplicación a la Ley Colombiana laboral en todos los procesos que se lleven a cabo en la organización. xii. Propender por contar con instalaciones apropiadas para el desarrollo del negocio, minimizando los riesgos laborales de quienes en éstas laboran. xiii. Tomar decisiones efectivas frente a los desafíos, retos, oportunidades y amenazas que la organización deba enfrentar. xiv. Planear la operación de acuerdo a las condiciones del mercadeo y de los resultados de la gestión actual. xv. Evaluar los resultados de la operación estableciendo periódicamente un diagnóstico del comportamiento del negocio.	

xvi.	Elaborar y/o evaluar nuevas oportunidades de negocio.	
xvii.	Asegurar mecanismos de control del presupuesto y uso eficiente de recursos.	
xviii.	Aportar desde su conocimiento y experticia, para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios, adoptando nuevos modelos o efectuando ajustes en los actuales para maximizar la eficiencia.	
xix.	Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo		
Equipo Portátil (Laptop), acceso a internet, Plataforma, Impresora, Línea Telefónica, Tablematic, Insumos de Papelería.		
Nivel Educativo		
Educación Formal	Profesional de Administración de empresas o carreras afines. Deseable con estudios de postgrado en áreas de finanzas, marketing o proyectos.	
Educación No Formal	Deseable conocimientos en servicio al cliente, legislación Laboral, planeación estratégica.	
Experiencia		
General	Diez (10) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo cinco (5) años de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Pasión por la excelencia, espíritu de liderazgo, habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo, análisis y solución de conflictos, agilidad en la toma de decisiones, comunicación asertiva, planeación y organización de procesos, orientación a resultados, facilidad de expresión, habilidades de negociación y persuasión.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Coordinador Administrativo	Planeación, diseño e implementación de estrategias comerciales. Rendición de informes de gestión. Seguimiento cumplimiento de indicadores. Revisión y análisis de necesidades de personal. Seguimiento Presupuesto de ventas.	Quincenal o según requerimiento
Coordinadora Financiera	Planeación, diseño e implementación de estrategias financieras, rendición de informes de gestión, cumplimiento de indicadores, presupuesto, costos y gastos.	Quincenal o según requerimiento
Asistente Administrativa	Brindar apoyo en la gestión administrativa	Ocasional
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Establecer relaciones de confianza perdurables en el tiempo para apalancar la gestión de nuevos negocios.	Diaria
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
N/A		
Reportes		
¿Qué le deben Reportar?	¿Quién le debe reportar?	Frecuencia

Coordinador Administrativo	Resultados de gestión realizada, pronósticos de la demanda, solicitud de necesidades de personal, presentación de estrategias de ventas y planes para el cierre de brechas y cumplimiento de indicadores.	Mensual o según requerimiento
Coordinadora Financiera	Informes de gestión de avance, seguimiento a indicadores, estrategias y planes de acción para el cierre de brechas, análisis de costos y presupuesto.	Mensual o según requerimiento
Decisiones		
Relacionadas con ajustes en la administración y planeación estratégica del negocio.		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal del Staff, Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Coordinador Administrativo
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a cargo	Supervisor de Operación y Logística
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Liderar la generación, despliegue y monitoreo de estrategias para la atención de las necesidades empresariales, acorde con las políticas corporativas, con miras al mejoramiento de los procesos, incremento de la productividad, eficiencia en el desempeño, apalancamiento en la fuerza de ventas, logro de los objetivos corporativos, en busca del desarrollo sostenible, mediante el manejo adecuado de los recursos.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Velar por la aplicación de las directrices corporativas, así como por el respeto por los derechos y cumplimiento de los deberes de los trabajadores. ii. Realizar acompañamiento en todos los procesos de gestión humana desarrollados en la organización. iii. Registrar y analizar todas las novedades de personal que se presenten en la empresa. iv. Presentar informes de gestión y planes de acción para el mejoramiento del desempeño. v. Efectuar seguimiento de las actividades de apoyo que derivan de los procesos a cargo, para el aseguramiento del cumplimiento de indicadores. vi. Realizar seguimiento y evaluación del personal a cargo. vii. Elaborar los pronósticos de la demanda con base en el histórico de ventas y diseñar plan estratégico de ventas. viii. Definir estrategias comerciales para promocionar el portafolio de productos y apalancar la gestión de ventas, en procura del cumplimiento de las metas trazadas en el plan. ix. Desarrollar estrategias de fidelización de clientes. x. Aportar desde su conocimiento y experticia, para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios, adoptando nuevos modelos o efectuando ajustes en los actuales para maximizar la eficiencia. xi. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. xii. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Equipo Portátil (Laptop), acceso a internet, Plataforma, Impresora, Línea Telefónica, Tablematic, Insumos de Papelería.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Profesional en administración de empresas, preferiblemente con estudios de postgrado en marketing.
Educación No Formal	Deseable conocimientos en legislación laboral, balanced scorecard, manejo de programas ofimáticos: Internet, Excel, Power Point, Word, Access, Autocad, Corel Draw, Publisher.

Experiencia		
General	Mínimo cinco (5) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo tres (3) años de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Pasión por la excelencia, espíritu de liderazgo, habilidad para conducir efectivamente equipos de trabajo, análisis y solución de conflictos, agilidad en la toma de decisiones, comunicación asertiva, planeación y organización de procesos, orientación a resultados.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Gerente	Planeación, diseño e implementación de estrategias comerciales. Rendición de informes de gestión. Seguimiento cumplimiento de indicadores. Revisión y análisis de necesidades de personal. Seguimiento Presupuesto de ventas.	Quincenal o según requerimiento
Coordinadora Financiera	Gestión de solicitudes de compra de suministros.	Diaria
Ejecutivas de Ventas	Programación de recorridos, revisión de informes para preparación de pronósticos de ventas	Diaria
Supervisor de Operación y Logística	Revisión de informes de gestión y avance. Trámite de novedades operativas y de logística. Coordinación de compra de materiales y suministros.	Diaria
Asistente Administrativa	Actividades administrativas de apoyo en los procesos a cargo	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Ofrecer el portafolio de productos y servicios.	Ocasional
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Resultados de gestión realizada, pronósticos de la demanda,, solicitud de necesidades de personal, presentación de estrategias de ventas y planes para el cierre de brechas y cumplimiento de indicadores	Gerente	Quincenal o según requerimiento
Reportes		
¿Qué le deben Reportar?	¿Quién le debe reportar?	Frecuencia
Novedades de personal, operación y logística.	Coordinadora Financiera, Supervisor de Operación y Logística.	Ocasional.
Decisiones		
Relacionadas con ajustes en la planeación estratégica		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal del Staff, Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Coordinadora Financiera
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a cargo	
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Administrar eficientemente los recursos de la organización mediante la supervisión del adecuado registro de las operaciones financieras y contables y el aseguramiento del pago oportuno de los compromisos adquiridos por la empresa, adoptando estrategias para el cumplimiento efectivo del plan financiero y de inversión y generando información de manera oportuna, confiable y veraz que facilite una apropiada toma de decisiones.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros y en el análisis de los mismos, proponiendo alternativas para el cierre de brechas con ocasión de las desviaciones presentadas. ii. Coordinar la elaboración y administración del presupuesto anual de ingresos y egresos, para responder efectivamente a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. iii. Apoyar la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión financiera. iv. Autorizar la asignación de recursos para la atención de imprevistos. v. Supervisar el correcto registro de las operaciones financieras y contables, conforme a las normas establecidas en Colombia. vi. Liquidar la nómina mensual y los aportes correspondientes a ARL, EPS y Caja de Compensación Familiar. vii. Gestionar los requerimientos económicos necesarios para asegurar la continuidad de la operación. viii. Evaluar y proponer alternativas de inversión que minimicen el riesgo financiero de la empresa. ix. Elaborar facturación de pedidos, guías de despacho de mercancía. x. Gestionar el recaudo de cartera y gestión de compra de insumos. xi. Manejar la caja menor y registrar los movimientos presentados. xii. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo. xiii. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización. xiv. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Equipo Portátil (Laptop), acceso a internet, Plataforma, Impresora, Línea Telefónica, Insumos de Papelería.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Profesional en administración de empresas, contaduría o áreas afines.

Educación No Formal	Deseable conocimientos en gestión tributaria y contable.	
Experiencia		
General	Mínimo cinco (5) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo tres (3) años de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Habilidades Organizacionales		
Orientación a resultados, habilidades comunicativas y de concertación, trabajo en equipo, organizada, metódicas, capacidad de análisis, toma de decisiones y solución de conflictos.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Gerente	Planeación, diseño e implementación de estrategias financieras, rendición de informes de gestión, cumplimiento de indicadores, presupuesto, costos y gastos. Aprobación de descuentos para clientes y emisión de facturas de venta.	Quincenal o según requerimiento
Coordinador Administrativo	Coordinación de compra de materiales y suministros. Autorización mantenimiento, reparación y trámite de pólizas de aseguramiento del vehículo	Ocasional
Asistente Administrativa	Actividades administrativas de apoyo en los procesos a cargo	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Atención solicitudes de pedidos y ofrecimiento portafolio de productos y servicios.	Ocasional
Proveedores	Gestión de compras y trámite de pagos.	Ocasional
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	A quién debe reportar?	Frecuencia
Informes de gestión de avance, seguimiento a indicadores, estrategias y planes de acción para el cierre de brechas, análisis de costos y presupuesto.	Gerente	Quincenal o según requerimiento
Requerimientos para dar continuidad a la operación y Solicitudes de pedidos	Coordinador Administrativo	Diario
Decisiones		
Relacionadas con ajustes en la planeación estratégica.		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal del Staff, Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Supervisor de Operación y Logística
Área	Operación y Logística
Nivel Jerárquico	Operativo
Jefe Inmediato	Coordinador Administrativo
Personal a cargo	Operarios, Auxiliar de Bodega y Conductor
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Responsable de organizar, integrar, dirigir y controlar los procesos relacionados con la operación y logística del negocio, dando cumplimiento a la planeación estratégica de la empresa, dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos, garantizando la oportunidad en el servicio y la entrega, mediante un adecuado y eficiente manejo de recursos.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Mantener un efectivo canal de comunicación con el personal a cargo, para llevar sus solicitudes a la Administración, así como con sus superiores, para retroalimentar sobre el desarrollo de las operaciones y la logística. ii. Presentar a la Administración informes de gestión del área. iii. Aportar desde su conocimiento y experticia para mejorar continuamente los procesos, la calidad en el servicio, la eficiencia en los procesos, los tiempos de entrega y la disminución de los costos. iv. Programar actividades en el área, de acuerdo con el plan de operación y logística suministrado por la Administración, necesarias para alcanzar los niveles de calidad y efectividad esperados. v. Garantizar la implementación de buenas prácticas de Higiene, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, con el fin de proteger la integridad de los trabajadores y la eficiencia en las operaciones. vi. Coordinar la optimización del espacio en las instalaciones, mejorando el flujo de los procesos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra. vii. Presentar a la administración, reportes de tiempos de actividades, que servirán como insumo para medir el rendimiento de horas hombre laboradas. viii. Efectuar seguimiento y control de las condiciones para la ejecución de actividades y atención de solicitudes de pedidos. ix. Coordinar el trámite de despacho de bodega, según solicitud de pedidos. x. Coordinación de rutas de distribución para entrega de pedidos. xi. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. xii. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
PC de Escritorio, Impresora, Línea Telefónica, Insumos de Papelería.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Bachiller industrial, técnico o tecnólogo en ingeniería industrial, de producción o afines.
Educación No Formal	Deseable conocimientos en gestión de procesos y gestión integral de calidad.
Experiencia	

General	Mínimo cinco (5) años de experiencia en cargos similares.	
Específica	Deseable experiencia en la industria cosmética.	
Habilidades Organizacionales		
Espíritu de liderazgo, manejo de personal, trabajo en equipo, pasión por la excelencia, orientación a resultados, trabajo bajo presión, atención al detalle, metódico, disciplinado y comprometido con la labor.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Coordinador Administrativo	Rendición de informes de gestión y avance. Notificación de novedades operativas y de logística. Coordinación de compra de materiales y suministros.	Quincenal o según requerimiento
Operarios	Coordinación de ejecución plan de actividades.	Diaria
Auxiliar de Bodega	Coordinación de almacenamiento, solicitudes de pedidos de insumos o materiales, revisión de inventario.	Diaria
Conductor	Coordinación de envíos y rutas de distribución de productos.	Diaria
Asistente Administrativa	Apoyo para digitación de informes de gestión.	Ocasional
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
N/A		
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Informes de gestión, novedades de personal, solicitudes de compra de suministros.	Coordinador Administrativo	Quincenal o según requerimiento
Reportes		
¿Qué le debe Reportar?	¿Quién debe reportar?	Frecuencia
Novedades en las operaciones y logística.	Operarios, Auxiliar de bodega y Conductor	
Decisiones		
Relacionadas con Gestión y Logística de la Operación		
Relaciones Externas		
Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora.	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Ejecutiva de Ventas
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Coordinador Administrativo
Personal a cargo	Impulsadora
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Identificar y atraer clientes potenciales, así como fidelizar los clientes actuales, mediante el establecimiento de relaciones de confianza, asegurando el cumplimiento de metas de ventas.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Conocer ampliamente el portafolio de productos, canales de distribución, formas de pago y política de descuento, para brindar asesorías efectivas. ii. Cumplir con las metas de ventas de acuerdo con la proyección estimada. iii. Propender por la búsqueda constante de clientes y mercados. iv. Identificar las necesidades de los clientes y brindar una atención personalizada y oportuna. v. Cumplir programación de visitas a clientes actuales y potenciales. vi. Canalizar la recepción de observaciones, sugerencias, quejas, reclamos, necesidades, expectativas y felicitaciones. vii. Ofrecer un servicio calificado de post venta. viii. Atender solicitudes de clientes vía correo electrónico, telefónica y/o presencial. ix. Tramitar efectiva y oportunamente, cotizaciones y solicitudes de pedido. x. Apoyar la gestión de recaudo de cartera. xi. Gestionar las labores administrativas para garantizar el cierre de la venta. xii. Asegurar el cumplimiento de la política de descuento y viabilizar solicitudes particulares de clientes. xiii. Apoyar la labor de fidelización de clientes. xiv. Apoyar las investigaciones de mercado que la empresa adelante. xv. Monitorear el entorno constantemente. (Competencia). xvi. Realizar un efectivo despliegue de la estrategia de ventas, en procura de dar total cobertura a los territorios de ventas asignados. xvii. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad establecidos por la organización. - xviii. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Administración y/o el jefe inmediato	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Tablet, acceso a internet, Plataforma, Línea Telefónica, Insumos de Papelería.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Bachiller comercial, preferiblemente Técnico en Mercadeo y Ventas.

Educación No Formal	Deseable conocimientos en servicio al cliente.	
Experiencia		
General	Mínimo dos (2) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo un (1) años de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Facilidad de expresión, espíritu de liderazgo, comunicación asertiva, orientación a resultados, habilidades de negociación.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Coordinador Administrativo	Cumplimiento de estrategias comerciales y metas del plan de ventas Aprobación de descuentos para clientes y emisión de facturas de venta	Quincenal o según requerimiento
Asistente Administrativa	Recepción y Trámite de Órdenes de pedidos	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Ofrecer el portafolio de productos y servicios.	Diaria
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Resultados de gestión realizada	Coordinador Administrativo	Quincenal o según requerimiento
¿Qué le debe Reportar?	¿Quién debe reportar?	Frecuencia
Solicitud de pedidos, inventario, novedades, quejas, felicitaciones, expectativas de los clientes	Impulsadora	Semanal
Decisiones		
N/A		
Decisiones		
Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Impulsadora
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Ejecutiva de Ventas
Personal a cargo	N/A
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Identificar y atraer clientes potenciales, así como fidelizar los clientes actuales, mediante el establecimiento de relaciones de confianza, asegurando el cumplimiento de metas de ventas.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Ejecutar las estrategias de promoción e impulso de ventas del portafolio de productos de la organización. ii. Conocer ampliamente el portafolio de productos, formas de pago y política de descuento, para brindar asesorías efectivas. iii. Cumplir con las metas de ventas de acuerdo con la proyección estimada. iv. Acondicionar los puntos de venta o de exhibición de productos y mantenerlos en adecuadas condiciones. v. Propender por la búsqueda constante de clientes y su fidelización. vi. Identificar las necesidades de los clientes y brindar una atención personalizada y oportuna. vii. Realizar inventarios de productos. viii. Canalizar la recepción de observaciones, sugerencias, quejas, reclamos, necesidades, expectativas y felicitaciones. ix. Asegurar el cumplimiento de la política de descuento y viabilizar solicitudes particulares de clientes. x. Apoyar la aplicación de instrumentos (encuestas), con el objeto de recopilar información soporte para investigaciones de mercado adelantadas por la empresa. xi. Hacer entrega de promocionales que la empresa conceda. xii. Monitorear el entorno constantemente. (Competencia). xiii. Realizar un efectivo despliegue de la estrategia de ventas. xiv. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad establecidos por la organización. xv. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Administración y/o el jefe inmediato	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Material POP, papelería para toma de inventario, requisición de pedidos.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Bachiller comercial.
Educación No Formal	Deseable conocimientos en servicio al cliente y mercadeo y ventas.
Experiencia	

General	Mínimo dos (2) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo un (1) años de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Facilidad de expresión, espíritu de liderazgo, comunicación asertiva, metódica, orientación a resultados, habilidades de persuasión.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Ejecutiva de Ventas	Aplicación de estrategias comerciales y metas conforme al plan de ventas Solicitud gestión de trámite de aprobación de descuentos para clientes y emisión de facturas de venta	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Impulso y mercadeo, canalización de solicitudes	Diaria
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Resultados de gestión realizada, solicitud de pedidos, Inventario de productos y expectativas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones recibidas de los clientes	Ejecutiva de Ventas	Diaria
¿Qué le deben Reportar?	¿Quién debe reportar?	Frecuencia
N/A		
Decisiones		
N/A		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Asistente Administrativa
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a cargo	N/A
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Dar soporte administrativo y contable al área, bajo parámetros de calidad, eficiencia, legislación y normatividad, mediante el uso correcto de las herramientas, para el cumplimiento de los objetivos de la organización.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Organizar, manejar, tramitar y despachar la correspondencia de acuerdo con los lineamientos empresariales. ii. Ofrecer atención a los clientes, a través de los canales de comunicación habilitados por la organización. iii. Actualizar la página web corporativa. iv. Dar soporte en la elaboración de pronósticos de ventas, conforme al comportamiento del mercado. v. Contribuir en las actividades de planeación y despliegue del plan de mercadeo y análisis de indicadores de gestión, en procura del cumplimiento de las metas propuestas. vi. Cooperar con la implementación de estrategias promocionales y publicar en cartelera las rutas de ventas diseñadas y asignadas según territorios (extensión y ubicación geográfica). vii. Facilitar la gestión documental del área, mediante la actualización del archivo físico y electrónico, conforme a la normatividad vigente. viii. Apoyar al Staff en la preparación de informes de gestión administrativa, financiera y de mercadeo y ventas, para presentación ante la Gerencia. ix. Asegurar la gestión administrativa, brindar apoyo en el seguimiento presupuestal y costos y apoyar en los procesos de gestión humana que se surtan en la organización. x. Dar trámite a las solicitudes de pedido recepcionadas a través del correo electrónico corporativo. xi. Alimentar las diferentes transacciones realizadas por la organización, en el software contable de la empresa. xii. Asistir al Contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y proveer la información requerida por la Gerencia y el contador público. xiii. Verificar que los comprobantes de pago cuenten con los documentos soporte y las autorizaciones respectivas. xiv. Elaborar notas débito y crédito y apoyar en la gestión de recaudo de cartera. xv. Apoyar en la logística y organización de eventos y/o reuniones. xvi. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización.	

xvii. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.		
Recursos requeridos para la ejecución del cargo		
PC de Escritorio, acceso a internet, Plataforma, Impresora, Línea Telefónica, Insumos de Papelería.		
Nivel Educativo		
Educación Formal	Tecnóloga o Estudiante de carreras administrativas (mínimo 5º semestre cursado y aprobado).	
Educación No Formal	Deseable conocimientos en marketing, legislación laboral y comercial, sistemas de organización de archivos, redacción de correspondencia y manejo de programas ofimáticos: Internet, Excel, Power Point, Word, Access.	
Experiencia		
General	Mínimo dos (2) años de experiencia en total	
Específica	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Agilidad en digitación, orientación resultados, metódica, organizada, capacidad de análisis y síntesis, propositiva, habilidades comunicativas, eficiente administración del tiempo, trabajo bajo presión, facilidad para identificación de prioridades, trabajo en equipo, tacto y prudencia para manejar situaciones sensibles.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Gerente	Brindar apoyo en la gestión administrativa	Diaria
Coordinadora Financiera	Dar apoyo en actividades de gestión financiera	Diaria
Coordinador Administrativo	Contribuir en actividades de gestión administrativa, mercadeo y ventas.	Diaria
Ejecutivas de Ventas	Gestión de solicitudes de pedido	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Atención de solicitudes recibidas a través de canales de comunicación de la empresa.	Diaria
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
N/A		
Reportes		
¿Qué le debe Reportar?	¿Quién debe reportar?	Frecuencia
N/A		
Decisiones		
N/A		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del cargo	
Denominación del cargo	Asistente de Talento Humano
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a cargo	N/A
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Dar soporte administrativo en la planeación y desarrollo eficiente y oportuno de los procesos de gestión humana que se surten en la organización, conforme a los lineamientos y parámetros corporativos, bajo una estricta reserva.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Dar aplicación a todos los procesos de gestión humana que se surtan en la organización y realizar las respectivas actualizaciones, conforme a los requerimientos de la empresa. ii. Programar la realización de exámenes médicos de ingreso y de retiro de trabajadores. iii. Realizar acompañamiento en todos los procesos de gestión humana desarrollados en la organización. iv. Programar los procesos de inducción de personal a la organización. v. Presentar informes de gestión y planes de acción para el mejoramiento del desempeño. vi. Efectuar seguimiento de las actividades de apoyo que derivan de los procesos a cargo, para el aseguramiento del cumplimiento de indicadores. vii. Promover actividades que redunden en el mejoramiento del clima laboral. viii. Constituir los expedientes de personal y velar por su reserva y adecuada custodia. ix. Mantener existencias de los formatos requeridos para la ejecución de procesos de gestión humana. x. Asegurar la publicación oportuna de convocatorias internas, convocatorias en instituciones educativas, y en caso de requerirse, publicación de clasificados en periódicos de alta circulación. xi. Confirmar las referencias suministradas en las hojas de vida. xii. Contribuir para el cierre efectivo de los procesos de selección, con calidad y oportunidad. xiii. Apoyar el análisis de necesidades de capacitación y desarrollo. xiv. Efectuar alertas tempranas con relación al cumplimiento de los plazos establecidos para la realización de evaluaciones de periodo de prueba, evaluaciones de desempeño, renovación y/o terminación de contratos, conforme a lo dispuesto por la normativa laboral. xv. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. xvi. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Equipo Portátil (Laptop), acceso a internet, Plataforma, Impresora, Línea Telefónica, Insumos de Papelería.	

Nivel Educativo		
Educación Formal	Estudiante de psicología o de Administración de Empresas. (Mínimo 5º semestre cursado y aprobado).	
Educación No Formal	Deseable conocimientos en legislación laboral, seguridad social, cultura organizacional, bienestar y clima laboral y manejo de programas ofimáticos: Internet, Excel, Power Point, Word.	
Experiencia		
General	Mínimo tres (3) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo un (1) años de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Pasión por la excelencia, espíritu de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, análisis y solución de conflictos, comunicación asertiva, planeación y organización de procesos, orientación a resultados.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Gerente	Planeación, diseño e implementación de estrategias comerciales; rendición de informes de gestión (revisión cumplimiento de indicadores); revisión necesidades de personal; presupuesto; novedades de personal.	Semanal o según requerimiento
Coordinadora Administrativo	Gestión de solicitudes de compra de suministros.	Según requerimiento
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
N/A		
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Resultados de gestión realizada	Gerente	Semanal
¿Qué le debe Reportar?	¿Quién debe reportar?	Frecuencia
N/A		
Decisiones		
N/A		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal del Staff, Comité mensual de gestión y reuniones extraordinarias relacionadas con ajustes y/o actualización de procesos de gestión humana		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificador del Cargo	
Denominación del cargo	Auxiliar de bodega
Área	Operación y Logística
Nivel Jerárquico	Operativo
Jefe Inmediato	Supervisor de Operación y Logística
Personal a cargo	N/A
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Administrar la bodega, asistiendo las actividades de recibo, revisión y organización de insumos y lotes de mercancía remitida por los proveedores, así como asegurar el despacho efectivo y oportuno de productos con destino a clientes, aplicando los respectivos controles de entradas y salidas de existencias.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Mantener la bodega limpia, organizada y los <i>stands</i> de productos plenamente identificados (demarcados). ii. Custodiar las existencias en bodega mediante inventario sistematizado. iii. Registrar y lleva el control de insumos y/o productos que ingresan y egresan de la bodega. iv. Verificar que la cantidad de mercancía registrada en la facturación sea consistente con la recibida de los proveedores o entregada a los clientes, según el caso. v. Archivar y custodiar la documentación del área. vi. Presentar informe de existencias con periodicidad quincenal. vii. Apoyar la labor de cargue y descargue de mercancía de los clientes y proveedores. viii. Alistar los despachos de productos según solicitud de pedido generada. ix. Reportar y separar los insumos y productos averiados para devolución. x. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo. xi. Efectuar alertas tempranas con relación al manejo de inventarios. xii. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. xiii. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
PC de Escritorio, Impresora, Línea Telefónica, Insumos de Papelería.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Bachiller
Educación No Formal	Deseable conocimientos en Excel, archivo, elaboración de inventarios, métodos y conservación de almacenaje,
Experiencia	
General	Mínimo tres (3) años de experiencia en total.
Específica	Mínimo un (1) años de experiencia en cargos similares.
Habilidades organizacionales	
Orientación al servicio, dedicación a la tarea, trabajo bajo presión, análisis numérico, destreza en manejo de calculadora, atención al detalle, metódico, disciplinado y comprometido con la labor.	

Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Supervisor de Operación y Logística	Coordinación de despacho de lotes de mercancía según requisición u orden de pedido, Notificación de novedades de personal y retroalimentación estado de inventario, Gestión de solicitudes de compra de suministros	Diaria
Operarios	Apoyo labores de cargue y descargue de mercancía	Diaria
Conductor	Coordinación de distribución de productos.	Diaria
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Informe de existencias y notificar alertas tempranas sobre el manejo de inventario (déficit o superávit).	Supervisor de Operación y Logística	Quincenal o según requerimiento
¿Qué le deben Reportar?	¿Quién le debe reportar?	Frecuencia
Solicitudes de trámite de órdenes de pedido	Supervisor de Operación y Logística	Diaria
Decisiones		
N/A		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión.		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Operario
Área	Operación y Logística
Nivel Jerárquico	Operativo
Jefe Inmediato	Supervisor de Operación y Logística
Personal a cargo	N/A
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Operar las unidades de máquina asignadas por el Supervisor de Operación y Logística y desarrollar las actividades artesanales asignadas, con un eficiente manejo de recursos, dentro de los estándares de eficiencia y calidad establecidos.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Operar de forma adecuada los insumos, equipos y/o maquinaria asignada para el desempeño de su labor. ii. Reportar oportunamente cuando se requiera efectuar mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos y/o maquinaria o cambios por obsolescencia. iii. Envasar, etiquetar, empaçar y embalar todas las líneas de productos. iv. Apoyar la labor de cargue y descargue de mercancía de los clientes y proveedores. v. Registrar y lleva el control de insumos utilizados para el desempeño de las actividades designadas. vi. Colaborar en la clasificación de insumos que ingresan al almacén. vii. Cooperar en la clasificación y codificación de las existencias de producto en la bodega. viii. Colaborar con el alistamiento de productos según solicitud de pedido generada. ix. Reportar y separar los insumos y productos averiados para devolución. x. Tomar datos y mantener registros de tiempos de las actividades asignadas. xi. Sugerir cambios que puedan mejorar los procesos desarrollados. xii. Mantener en perfecto estado de orden y aseo el lugar de trabajo. xiii. Ocasionalmente acompañar al conductor para la entrega de productos a los clientes. xiv. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo. xv. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización. xvi. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Máquina envasadora, máquina selladora, balanza analítica, embudo, etiquetas, recipientes, insumos de papelería, canastillas y elementos de protección personal: gafas, guantes, mascarilla (respiradores), tapabocas, arnés, escalera	
Nivel Educativo	

Educación Formal	Bachiller	
Educación No Formal	Deseable conocimientos básicos en seguridad industrial y salud ocupacional	
Experiencia		
General	Mínimo dos (2) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares.	
Habilidades Organizacionales		
Orientación a resultados, orientación al servicio, dedicación a la tarea, trabajo bajo presión, destreza en envasado, etiquetado y empaque, atención al detalle, metódico, disciplinado y comprometido con la labor.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Supervisor de Operación y Logística	Coordinación de operaciones	
Auxiliar de bodega	Apoyo labores de cargue y descargue de mercancía, clasificación y codificación de insumos y existencias de producto	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
N/A		
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Novedades de personal, registro de utilización de insumos, reportes de tiempo de las actividades asignadas. Reporte de averías en insumos o mercancía a despachar	Supervisor de Operación y Logística	Quincenal o según requerimiento
¿Qué le deben Reportar?	¿Quién debe reportar?	Frecuencia
N/A		
Decisiones		
N/A		
Reuniones en las que debe participar		
N/A		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

	FORMATO PERFIL DE CARGO		
	Código CP-F-002	Elaborado 28/04/2014	Versión 1

Identificación del Cargo	
Denominación del cargo	Conductor
Área	Operación y Logística
Nivel Jerárquico	Conductor
Jefe Inmediato	Supervisor de Operación y Logística
Personal a cargo	N/A
Fecha de Actualización	
Misión u objeto del cargo	
Asistir a la empresa mediante la eficiente y oportuna prestación del servicio de distribución y entrega de productos a los clientes, así como el suministro de transporte a los empleados y diligencias encomendadas, cuando la organización así lo requiera, contribuyendo al mejoramiento y calidad del servicio suministrado, manteniendo en adecuadas condiciones de orden, presentación y funcionamiento el vehículo asignado para el desempeño de sus funciones.	
Descripción de funciones y responsabilidades asignadas	
i. Atender solicitudes de transporte y distribución de lotes de productos, conforme a las normas y procedimientos vigentes, dentro de los plazos definidos y estándares de calidad, requeridos según solicitud de la Administración o del Supervisor de Operación y Logística. ii. Transportar al personal según requerimiento de la administración, en cumplimiento de sus funciones o a disposición del Gerente. iii. Realizar un chequeo diario de las condiciones del vehículo al iniciar y al finalizar labores en el día. iv. Mantener el vehículo a cargo, en adecuadas condiciones de orden, presentación y funcionamiento. v. Atender oportunamente la entrega de correspondencia encomendada. vi. Llevar un registro diario de los desplazamientos realizados y del kilometraje del vehículo al inicio y al final de cada día. vii. Informar oportunamente a la Administración cualquier eventualidad que se presente en cumplimiento de sus funciones. viii. Mantener en regla, todos los requisitos y documentos requeridos por la Secretaría de Tránsito para la operación del vehículo. ix. Cumplir estrictamente con las normas de tránsito y velar por la cultura de prevención de accidentes. x. Requerir oportunamente la solicitud de mantenimiento, reparación, fallas o daños presentados en el vehículo. xi. En caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañía aseguradora, deberá adjuntar toda la documentación necesaria para tal fin. xii. Estacionar el vehículo una vez terminada la actividad, en el parqueadero asignado. xiii. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad establecidos por la organización. xiv. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Administración y/o el jefe inmediato.	
Recursos requeridos para la ejecución del cargo	
Vehículo.	
Nivel Educativo	
Educación Formal	Bachiller

Educación No Formal	Preferiblemente formación en mecánica básica, logística y servicio al cliente.	
Experiencia		
General	Mínimo cinco (5) años de experiencia en total.	
Específica	Mínimo tres (3) año de experiencia en cargos similares. Deseable experiencia en vehículos de cargo y de transporte de pasajeros.	
Habilidades Organizacionales		
Orientación al servicio, dedicación a la tarea, trabajo bajo presión, sentido de orientación y conocimiento de nomenclatura y direcciones locales, sentido de cooperación, trabajo en equipo, tolerancia en situaciones adversas.		
Relaciones Laborales		
Relaciones Internas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Supervisor de Operación y Logística	Coordinación logística de actividades del cargo.	Diaria
Auxiliar de bodega	Apoyo labores de cargue y descargue de mercancía	Diaria
Relaciones Externas		
Contactos	Propósito	Frecuencia
Clientes	Asegurar una entrega efectiva de las solicitudes de pedido realizadas a la empresa	Diaria
Reportes		
¿Qué debe Reportar?	¿A quién debe reportar?	Frecuencia
Reporte de kilometraje del vehículo. Novedades de personal, eventualidades del vehículo. Solicitudes de mantenimiento y reparación del vehículo. Coordinación de entrega de pedidos y cargue y descargue de mercancía	Supervisor de Operación y Logística	Diaria
¿Qué le deben Reportar?	¿Quién le debe reportar?	Frecuencia
Solicitudes de distribución de órdenes de pedido	Supervisor de Operación y Logística	Diaria
Decisiones		
N/A		
Reuniones en las que debe participar		
Comité semanal de programación y Comité mensual de gestión		
Elaboró:	Revisó	Aprobó
María E. Montoya V. Asesora	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

3.3.2 Requisición de personal

En primera instancia, *Cosmetics Produbell* busca implementar un protocolo que permita la incorporación de personal competente, habilidoso y que se adapte fácilmente al trabajo y a la cultura organizacional, procesos, procedimientos y estándares, generando valor al cargo y por ende a la empresa, por lo que es necesario dar inicio a partir de la oportuna y efectiva requisición de personal, documento en el cual estén claramente definidos los parámetros requeridos para la ocupación de una vacante.

En concordancia con la Política de Ingreso de Personal (propuesta al empresario), la cual reza: “Atraer y vincular personal cualificado y con experiencia, que sea propositivo y proactivo en las diferentes áreas del negocio, en aras de garantizar la adecuada ejecución de las labores asignadas y el desarrollo de la cultura organizacional”, se tendrá en cuenta, en primera instancia, procesos internos de selección y promoción.

Si se llegare a establecer que dentro de la organización no se cuenta con personal idóneo para la ocupación de la vacante, se procederá a efectuar solicitud a Instituciones Académicas Acreditadas, dirigida a estudiantes con mínimo 5 semestre cursado y aprobado. Finalmente, en caso que tales convocatorias llegaren a resultar un ejercicio infructuoso, se acudirá a la publicación de clasificado en un periódico de alta circulación. Lo anterior, en aras de considerar hojas de vida de personal con comprobado nivel de formación académica y/o práctica.

Cabe resaltar que para *Cosmetics Produbell* es fundamental que su personal posea además de experiencia y competencias organizacionales, calidades humanas y sea fiel reflejo de los valores corporativos. De igual forma, es del interés de *Cosmetics Produbell*, en la medida de sus posibilidades, generar oportunidades de desarrollo y a futuro, actuar como semillero en el campo de innovación.

A continuación se relaciona formato sugerido para la requisición de personal en la organización *Cosmetics Produbell*, el cual compila en dos partes, la información necesaria para desarrollar el proceso en mención. En la primera parte se especifican los datos básicos de fecha de solicitud, en cuanto al inicio de labores, denominación del puesto a desempeñar, cargo del jefe inmediato y asignación salarial. En la segunda parte se incluyen los datos concernientes al detalle de la vacante, tales como: tipo de contrato, motivo y justificación de la vacante, requisitos del cargo, misión y funciones del puesto de trabajo y candidatos.

A continuación se relaciona formato sugerido para la requisición de personal.

Formato 3. CP-F-003 - REQUISICIÓN DE PERSONAL

Formato REQUISICIÓN DE PERSONAL						
	Aprobación Formal de Requisición de Personal		Versión :		01	
			Fecha:		15 de mayo de 2014	
			Código		CP-F-003	
1 INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO						
Fecha de solicitud:			Fecha de inicio de labores			
Cargo requerido:			Área:			
Cargo superior inmediato:			Jornada (Completa, Media, Por Horas)			
Asignación Salarial en Pesos			Asignación Salarial en Letras			
2 INFORMACIÓN DE LA VACANTE						
Tipo de Vinculación	Contrato Inferior a un (1) Año	Contrato Fijo a un (1) Año	Contrato Término Indefinido	Contrato de Aprendizaje SENA	Contrato Prestación Servicios	Otro
Motivo de la Vacante:	Vacante	Nuevo cargo	Licencia	Vacaciones	Incapacidad	Otro (Especificar)
Justificación de la Vacante:						
Requisitos del Cargo:						
Misión del Cargo:						
Funciones Principales:						
Candidatos:						
Elaboró:						
Revisó:						
Aprobó:						
Fecha de aprobación						

Fuente. Elaboración Propia.

3.3.3 Reclutamiento de personal

Con respecto al proceso de reclutamiento de personal, *Cosmetics Produbell*, una vez ha definido su necesidad de vinculación de personal, despliega los mecanismos que ha establecido para identificar y atraer candidatos idóneos para la ocupación de cargos requeridos en su operación y con ellos, adelantar procesos efectivos de selección, para lo cual divulga y oferta oportunidades de trabajo.

A continuación se relacionan los tipos de reclutamiento que se llevarán a cabo en la organización, en pro de asegurar un adecuado proceso de selección de personal.

3.3.3.1 Reclutamiento interno. Realizar convocatoria o concurso mediante la publicación de una circular en la cartelera de la empresa, en la cual se detallen las características del perfil del cargo requerido.

3.3.3.2 Reclutamiento externo. Realizar solicitud a instituciones académicas acreditadas, de hojas de vida de personal de la carrera afín al cargo objeto de la vacante. De otra parte, se tiene como una tercera alternativa, la convocatoria a través de clasificado publicado en periódico de alta circulación. A futuro y supeditado a la expansión de la empresa, así como a la adquisición de laboratorio propio y licencias para operar, se contempla la posibilidad de incluir como fuente de reclutamiento Agencias de Empleo.

Una vez generado el cargo (para el caso de nuevos puestos de trabajo) y/o presentada la vacante, el gerente procederá a fijar la circular y/o publicación de la convocatoria para el respectivo proceso de selección de personal, disponiendo de un término de cinco (5) días hábiles a partir de ese momento.

Es preciso anotar que las hojas de vida de personal externo se recibirán a través del correo electrónico corporativo y las hojas de vida del personal interno, deberán ser entregadas a la Gerencia; en sendos casos se deberá indicar el cargo al cual se aspira.

A continuación se relaciona el modelo de Circular sugerido para efectuar una Convocatoria Interna.



CIRCULAR INFORMATIVA
(Convocatoria Interna)

FECHA:

DE: GERENCIA

PARA: TODO EL PERSONAL

ASUNTO: VACANTE

La Gerencia de *Cosmetics Produbell*, con base en lo establecido dentro del marco de acción del proceso de requisición y reclutamiento de personal, ha decidido dar aplicación a concurso por méritos, para promoción de cargo, a través de la valoración de aptitudes, experiencia, competencias básicas y relaciones interpersonales de los aspirantes a ocupar el cargo de (denominación del cargo), por lo que se fija su ubicación en la cartelera de la organización.

- *Salario Base:*
- *Funciones del Cargo:*
- *Pruebas de Selección y Fecha de Aplicación:*
- *Término para Publicación de Resultados:*

Una vez publicada la convocatoria, el aspirante tiene plazo de cinco (5) días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes que acrediten el nivel académico, experiencia laboral, referencias laborales y familiares.

Cordialmente,

LA GERENCIA

Se elabora modelo sugerido de convocatoria de personal, para publicitar en instituciones académicas acreditadas (Universidades e Instituciones Tecnológicas), el cual se relaciona a continuación.

Formato 5 CP-F-005 FORMATO CONVOCATORIA (Instituciones Académicas)


FORMATO CONVOCATORIA (Instituciones Académicas)
La Gerencia de <i>Cosmetics Produbell</i> desea vincular estudiante de carrera profesional y/o tecnológica, que adelante estudios en las áreas de: _____ para ocupar el cargo de: _____.
Para tal fin, se informa que durante el periodo comprendido entre el __ y el __ del mes de _____ del presente año, se recepcionarán hojas de vida a quienes estén interesados en participar en proceso de selección de la vacante en mención.
Los requisitos para aspirar al cargo son: _____ _____
Los interesados deberán remitir su hoja de vida actualizada a la dirección electrónica: _____, adjuntando los documentos que acrediten el nivel académico, experiencia laboral, referencias laborales y familiares. .

Fuente. Elaboración propia.

En caso que la convocatoria interna y la realizada en instituciones académicas no de respuesta satisfactoria a la expectativa del empleador, se acudirá a la publicación de clasificado en periódico de alta circulación.

Con base en lo expuesto, se elabora propuesta de clasificado, el cual fue redactado de forma sucinta y sin negrilla, teniendo en consideración que el cobro del mismo por parte de las agencias depende del número de caracteres y fuente.

A continuación se relaciona Formato sugerido para publicación de anuncio clasificado.

Formato 6 CP-F-006 ANUNCIO CLASIFICADO (Publicación Periódico de alta circulación)


FORMATO ANUNCIO CLASIFICADO (Periódico de alta Circulación)
<i>Cosmetics Produbell</i>, empresa comercializadora de productos cosméticos, solicita personal interesado en ocupar vacante de: _____
Requisitos: _____
Salario: \$ _____ M/legal.
Interesados, favor remitir hoja de vida y soportes de la misma, a la dirección electrónica: _____.

Fuente. Elaboración propia.

3.3.4 Selección de personal

El propósito de llevar a cabo el proceso de selección es escoger las personas que vislumbren la mayor probabilidad de tener éxito en el desempeño de las labores encomendadas, de forma que cumpla a cabalidad las exigencias del cargo al que aplique, siendo concordante con los requisitos y capacidades de

las personas, para que estos sean realizados de forma eficiente, conforme con lo establecido por la *Cosmetics Produbell*.

Se efectuará una valoración inicial a partir del análisis de las hojas de vida presentadas, de conformidad con el perfil del cargo a proveer, en procura del cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que resulta crucial determinar si el trabajador cumple con las competencias organizacionales y técnicas requeridas, así como experiencia, iniciativa, destreza y habilidades.

En consecuencia, una vez recepcionadas las hojas de vida o solicitudes de empleo y vencido el término concedido para su presentación, el Coordinador Administrativo, diligenciará una matriz de calificación de los candidatos, teniendo en consideración criterios de selección tales como: formación académica, experiencia general y experiencia en el sector, para lo cual se tiene pre-establecido una puntuación. Éste será el insumo que constituirá un filtro de preselección de los cinco (5) mejores puntajes.

Valorados los criterios referidos, se procederá a la verificación telefónica o por solicitud escrita (en caso de requerirse), de antecedentes laborales y personales registrados en las hojas de vida acreditadas y posteriormente, se citará en las instalaciones de *Cosmetics Produbell*, de los candidatos preseleccionados.

A los aspirantes que aprueben las etapas anteriores en el proceso de selección de personal se les aplicará una prueba específica, conforme se refiere en la siguiente tabla.

Tabla 19. Pruebas de selección de personal en *Cosmetics Produbell*.

Rol	Cargo	Prueba
Administrativo	Gerente	A futuro se contempla posibilidad de efectuar contratación de este cargo. En dicho escenario se realizará análisis, teniendo en consideración el personal administrativo que labora en la organización y la opción de contratar a través de una agencia.
	Coordinadora Financiera	Para el caso de vacaciones o novedades de personal se llevará a cabo contratación a través de agencia.
	Coordinador Administrativo	Para el caso de vacaciones o novedades de personal se llevará a cabo contratación a través de agencia.
	Ejecutiva de Ventas	Se aplicará prueba de juego de roles y de simulación de venta de un producto.

Rol	Cargo	Prueba
Operativo	Asistente Administrativa*	Se aplicará prueba de conocimientos y habilidades.
	Asistente de Talento Humano	Se aplicará prueba de conocimientos y habilidades.
	Impulsadora	Se aplicará prueba de simulación de venta de un producto.
	Supervisor de Operación y Logística	Se aplicará prueba de conocimientos oral y escrita
	Operarios	Se aplicará prueba de habilidades y destreza en llenado de envases de producto y etiquetado.
	Auxiliar de Bodega	Se aplicará prueba de manejo de inventario.

Fuente. Elaboración propia.

* Para el caso de la prueba a practicar para el cargo de Asistente Administrativa, la misma será desarrollada y revisada por el Contador Público que lleva la contabilidad de *Cosmetics Produbell*, quien se encuentra actualmente vinculado por Prestación de Servicios. Dicha prueba será validada por el Coordinador Administrativo y autorizada por el Gerente.

Acto seguido, la gerencia deberá llevar a cabo las entrevistas pertinentes y el registro de los resultados obtenidos, en la Matriz de Calificación (previamente diligenciada en los aspectos relacionados con información referida en la hoja de vida), y de esta manera será definido el orden de elegibilidad para la ocupación del cargo ofertado por la organización. A continuación se relaciona Matriz de calificación de candidatos.

Formato 7 MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS



FORMATO MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES	EDUCACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO	
	Dentro del proceso de selección se deberán excluir las hojas de vida que contemplen dentro de la formación académica, estudios profesionales a excepción del cargo de contador público.	Media	3	25%		
		Media Comercial (Administración)	4			
		Media Industrial (Operación)	4			
		Técnico	5			
		Tecnológico	5			
		Profesional	0			
	Para efectos de las hojas de vida en las que no se incluya experiencia, ésta será homologable en puntuación a aquellas que contemplen en su formación académica estudios en cosmetología.	EXPERIENCIA GENERAL (Años)	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO	
		Sin experiencia	0	20%		
		1 Año de experiencia	3			
		Entre 2 y 3 años de experiencia	4			
		Más de 3 años de experiencia	5			
			EXPERIENCIA EN SECTOR COSMÉTICOS (Años)	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO
		Sin experiencia	0	15%		
		1 año de experiencia	3			
		Entre 2 y 3 años de experiencia	4			
		Más de 3 años	5			
		ENTREVISTA	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO	
	Desenvolvimiento en la entrevista	1 a 5	40%			
TOTAL CALIFICACIÓN						

Elaboró

Nombre:

Cargo:

Revisó

Nombre:

Cargo:

Aprobó

Nombre:

Fecha

Fuente. Elaboración propia.

3.3.4.2 Entrevista. Se efectuará entrevista semi-estructurada, a los candidatos o aspirantes al cargo vacante, la cual será realizada por el Gerente y el Coordinador Administrativo, con el propósito de complementar la información que se ha obtenido mediante la revisión de las hojas de vida y aplicación de pruebas específicas. Aunque se cuenta con una entrevista estandarizada, la misma será flexible, permitiendo ampliar los temas que son de interés de los entrevistadores.

La entrevista constituirá un instrumento clave para establecer un conocimiento mutuo entre entrevistador y entrevistado e intercambiar información que sea pertinente para la toma de la decisión final, de forma que sean evaluadas y observadas las características y competencias que se consideran relevantes para la ocupación del cargo, las cuales estarán previamente identificadas en los resultados obtenidos en la matriz de calificación, a fin de valor la idoneidad de los aspirantes para un desempeño exitoso en el rol encomendado.

En el proceso de selección se llevará a cabo una entrevista individual y una entrevista grupal, procurando un ambiente y espacio propicio, en el que se perciba tanto por el entrevistador como por el entrevistado, una atmósfera agradable, que permita enfocar la entrevista hacia los objetivos planteados, evitando desde todo ángulo preguntas discriminatorias en salvaguarda de la dignidad de las personas y la ética profesional y dando respuesta a aquellas formuladas por los candidatos, dejando registro de la información obtenida e impresiones percibidas, a fin de:

- Observar el comportamiento y la actitud de los aspirantes al cargo.
- Conocer los intereses y expectativas de los candidatos, frente a la oferta laboral, tratando en lo posible de identificar los aspectos más importantes y destacables de cada uno de ellos y cuál sería el aporte a la empresa en caso de su vinculación.
- Analizar antecedentes laborales y medir conocimientos (cuando estos no puedan ser medidos por otro medio), tales como desempeño en cargos anteriores, objetividad para vislumbrar a la persona en dicho cargo.

3.3.4.3 Aprobación Candidato. Una vez efectuada(s) la(s) prueba específica(s) (para el caso de los cargos en los que aplique) y realizadas las entrevistas individual y grupal, el Gerente y el Coordinador Administrativo, de conformidad con los resultados obtenidos, de los aspirantes o candidatos escogidos se clasificarán en orden de elegibilidad y serán contactados telefónicamente en dicha secuencia.

Para el establecimiento del orden de elegibilidad, el Coordinador Administrativo, asentará en el formato denominado Matriz de Calificación de Candidatos, conforme a los puntajes obtenidos por los aspirantes de acuerdo con su formación académica (25%), experiencia general (20%), experiencia en el sector (15%) y

entrevista (40%), de acuerdo con las puntuaciones establecidas según criterios de evaluación.

La calificación final de cada candidato será el resultado de la ponderación obtenida, producto de la puntuación de cada ítem por el porcentaje establecido para cada aspecto a evaluar.

Para viabilizar la oportuna vinculación, *Cosmetics Produbell* concederá un plazo de dos (2) días hábiles de vigencia de la notificación de aceptación al candidato elegible. En el evento que el aspirante seleccionado no presente la documentación de ingreso requerida para el lleno de la vacante, se procederá a llamar al segundo aspirante y si esta situación se tornare igual, se llamará al último candidato. En el caso tal que no obtenga respuesta favorable en ninguno de los casos, se deberá efectuar una nueva convocatoria.

Finalmente, se precisa que en todos los casos (aceptación, denegación), se remitirá comunicación a los candidatos, en lo posible vía correo electrónico o en su defecto, por correo físico.

A continuación se presentan los modelos de formatos sugeridos para implementación en el desarrollo de procesos de gestión humana:

Formato 8. Formato CP-F-008 - CARTA DE ACEPTACIÓN DE EMPLEADO



Santiago de Cali, fecha

Tratamiento

Nombres y Apellidos

Dirección

Ciudad

Cordial saludo,

Reciba la más afable de las bienvenidas y nuestras felicitaciones por haber sido elegido(a) en el proceso de selección, para ocupar el cargo de (indicar nombre del cargo), en el cual tendrá una asignación salarial de (indicar cifra en letras y números).

Agradecemos presentarse en nuestras oficinas el día (indicar fecha y hora), para dar inicio a los trámites de vinculación.

Para cualquier duda o aclaración acerca de la documentación y/o trámites requeridos, favor comunicarse con la Sra. (indicar nombres y apellidos), Secretaria Auxiliar Contable, quien estará presta en resolver sus inquietudes durante el proceso.

Deseamos que esta nueva etapa de su vida profesional constituya todo un éxito tanto para usted como para la empresa, de forma que pueda cumplir con sus expectativas de crecimiento integral, así como el enriquecimiento del cargo con su experiencia y conocimiento, dentro del marco de nuestra cultura organizacional.

Por su atención, gracias.

Cordialmente,

Gerente

Fuente. Elaboración propia.

Formato 9. Formato CP-F-009 - CARTA DE ACEPTACIÓN PRACTICANTE



Santiago de Cali, fecha

Tratamiento

Nombres y Apellidos

Dirección

Ciudad

Reciba un cordial saludo,

Atentamente nos permitimos informar que la solicitud de ingreso en calidad de estudiante en práctica, presentada por la Institución Académica (indicar nombre de institución académica) en su nombre, ha sido aceptada.

Reciba la más cordial de nuestras felicitaciones por la aceptación para formar parte de nuestra empresa, en este rol, en el cual esperamos le permita desarrollar su experiencia laboral y de vida y a su vez, enriquecer el cargo con sus conocimientos, por lo cual le solicitamos presentarse en nuestras oficinas el día (indicar fecha y hora), para dar inicio a los trámites de vinculación.

Para cualquier duda o aclaración, favor comunicarse con la Sra. (indicar nombres y apellidos), Secretaria Auxiliar Contable, quien estará presta en resolver sus inquietudes durante el proceso.

Por su atención, gracias.

Cordialmente,

Gerente

Fuente. Elaboración propia.

Formato 10. CP-F-010 – CARTA DE PROMOCIÓN TRABAJADOR



Santiago de Cali, fecha

Tratamiento

Nombres y Apellidos

Dirección

Ciudad

Reciba un cordial saludo,

Atentamente nos permitimos informarle que esta administración ha decidido promoverlo al cargo (indicar el nombre del cargo) a partir del día (indicar fecha de inicio de labores en el nuevo rol), con una asignación salarial de (indicar cifra en letras y números).

Queremos expresarle nuestro agradecimiento por su interés en participar en el proceso de selección y nuestras sinceras felicitaciones por su nombramiento.

Le auguramos muchos éxitos en el desempeño de sus labores en el nuevo cargo.

Cordialmente,

Gerente

Fuente. Elaboración propia.

Formato 11. CP-F-011 – CARTA DE DESESTIMACIÓN O RECHAZO DE CANDIDATO (No cumple perfil)



Santiago de Cali, fecha

Título de tratamiento

Nombres y Apellidos

Dirección

Ciudad

Reciba un cordial saludo,

Agradecemos su interés en nuestra empresa y su participación en el proceso de selección para el cargo de (indicar puesto).

Le informamos que, finalmente, su candidatura no ha sido seleccionada para el puesto de trabajo ofertado, no obstante, nos permitimos informar que su hoja de vida será almacenada en nuestra base de datos para futuras vacantes acordes con su perfil.

Cordialmente,

Gerente

Fuente. Elaboración propia.

Formato 12 CP-F-012 – CARTA DENEGACIÓN SOLICITUD DE EMPLEO (No disponibilidad de Vacante)



Santiago de Cali, fecha

Título de tratamiento

Nombres y Apellidos

Dirección

Ciudad

Reciba un cordial saludo,

De manera atenta nos permitimos confirmar que el pasado (indicar fecha), recibimos su solicitud de trabajo, a través de la cual usted nos manifiesta su interés de laborar en nuestra empresa.

Sentimos informarle que actualmente no contamos con vacantes en el área, motivo por el cual nos vemos en la necesidad de denegar su solicitud de empleo.

Sea la oportunidad para notificarle que su información fue registrada en la base de datos de nuestra empresa.

Agradecemos su intención e interés en formar parte de nuestra fuerza laboral y esperando poder contar con sus servicios en un futuro.

Cordialmente,

Gerente

Fuente. Elaboración propia.

3.3.4.4 Admisión y vinculación. Una vez seleccionado el candidato, se procederá con el trámite de contratación, para oficializar su vinculación a la empresa.

El trabajador elegido será notificado de la decisión tomada por la empresa, a través de los medios de comunicación por él aportados, (correo electrónico, comunicación formal, llamada telefónica). Se le citará a las instalaciones de *Cosmetics Produbell*, con el ánimo de darle a conocer los detalles de su vinculación.

El proceso de vinculación se desarrollará en las siguientes etapas:

Celebración del contrato. *Cosmetics Produbell* celebrará con el candidato seleccionado, el tipo de contrato establecido para el cargo, cumpliendo la normativa pertinente.

Una vez firmado el contrato, el nuevo trabajador deberá presentar a la empresa los siguientes documentos:

- Fotocopia de cédula de ciudadanía.
- Fotocopia de libreta militar. (Requisito para poder determinar que el aspirante resolvió su situación).
- Certificados laborales. (Con el fin de conocer acerca de la experiencia que los aspirantes han desarrollado y su comportamiento en las organizaciones).
- Dos fotos recientes.

Para dar celeridad al proceso, se efectúan las respectivas consultas de antecedentes judiciales en la página web.

Dando aplicación a la normativa nacional vigente en el caso de suscripción de contrato laboral, en materia de afiliación al Sistema de Seguridad Social.

Para la afiliación a EPS y Caja de Compensación del núcleo familiar en calidad de beneficiarios del trabajador (padres ó cónyuge e hijos), es necesaria la presentación de los siguientes documentos:

- Registro civil de hijos (si los tuviere), con el fin de poder afiliarlos inmediatamente a la caja de compensación familiar para el reconocimiento del respectivo subsidio familiar.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del cónyuge o compañero (a).
- Declaración juramentada de estado civil del trabajador.

Cumplidos todos los trámites de vinculación del trabajador, la empresa le hará entrega de un carné, mediante el cual se identificará como trabajador de la empresa, el cual debe ser portado visiblemente.

La Organización constituirá un expediente (carpeta personal), en el cual se guardará todos los documentos del trabajador desde su vinculación, así como aquella documentación legal que la empresa está obligada a conservar y todas las novedades de personal que llegaren a presentarse durante su estancia en la organización (contrato laboral, liquidación de vacaciones, certificados de ingresos y retenciones, modificaciones al contrato, copia de afiliaciones al sistema de seguridad social, planillas de pago, entre otros).

3.3.5 Inducción

Una vez el trabajador es incorporado a *Cosmetics Produbell*, se efectúa un proceso de inducción, con el ánimo de facilitar el logro de una rápida adaptación e integración a la organización, la cual se llevará a cabo en dos etapas, para lo cual se destinan dos días, respectivamente, de la siguiente manera:

La primera etapa inicia con la presentación por parte del gerente, del nuevo trabajador ante todos los integrantes de la organización. Seguidamente, se realizará recorrido por las instalaciones de la empresa ilustrando sobre el detalle de las actividades propias del negocio.

Finalizado el recorrido, el Coordinador Administrativo le socializará presentación relacionada con la filosofía organizacional (misión, visión, valores y políticas corporativas), organigrama, jornada laboral y portafolio de productos.

Se dará un espacio de 15 minutos como receso.

Posteriormente, se hará entrega al trabajador, de la dotación e insumos necesarios para llevar a cabo su puesto de trabajo, indicándole la forma adecuada para su utilización y custodia, en caso que ello aplique.

A continuación, la Coordinadora Financiera socializará lo concerniente al pago de la nómina y reconocimiento y liquidación de horas extras, vacaciones, permisos, y en general, todas las novedades de personal.

Se concede una hora para el almuerzo.

En la jornada de la tarde, el Coordinador Administrativo socializará las funciones y responsabilidades asignadas al cargo, especificando resultados esperados y términos de cumplimiento de las actividades a desempeñar, e igualmente, dará claridad a las inquietudes que surjan sobre el particular.

Luego, el trabajador recibirá inducción específica en los métodos y procedimiento para la realización de las actividades encomendadas, la cual será dirigida por su homólogo en el cargo, quien brindará acompañamiento permanente.

Es pertinente precisar que la inducción busca proporcionar al empleado, información necesaria para ejecutar su trabajo y la socialización está direccionada para que el mismo aprenda y conozca las reglas y patrones de comportamiento que se esperan de él, siendo consistentes y coherentes con la filosofía organizacional.

La realización del proceso de entrenamiento en el cargo, se efectúa con el propósito que el trabajador conozca amplia y suficientemente todos los aspectos relacionados con labor que desarrollará, funciones y responsabilidades propias del cargo y se integre a su equipo de trabajo, actividad en la que se contará con el soporte de un homólogo en el cargo y en caso de requerirse, con el acompañamiento del Coordinador Administrativo.

En éste espacio será necesario:

- Dar aclaración sobre las normas a tener en cuenta para evitar materializar posibles riesgos en el desarrollo de la labor asignada.
- Entrenar al trabajador en cada una de las actividades a desarrollar.
- Brindar acompañamiento permanente y supervisar su quehacer en el tiempo que se considere pertinente.

La inducción es fundamental para que el nuevo empleado pueda desempeñarse de forma idónea en el futuro inmediato, por lo tanto es del interés de la gerencia, que su realización sea objetiva y benéfica tanto para el trabajador como para la empresa y por consiguiente, su duración dependerá de la complejidad del cargo y de la experiencia del trabajador, razón por la cual se estandariza Formato CP-F-013 AGENDA DE INDUCCIÓN COSMETICS PRODUBELL, para su aplicación y desarrollo, la cual se refiere a continuación:



AGENDA DE INDUCCIÓN COSMETICS PRODUBELL

Objeto: Inducción corporativa y entrenamiento en el cargo de:

Fecha: Se registra la fecha de ingreso del trabajador.

Lugar: Instalaciones de *Cosmetics Produbell*

Hora	Temas a tratar	Tiempo	Detalle	Responsable
7:00 – 7:30	Presentación del trabajador en la organización	30 minutos	Presentación a todos los integrantes del equipo de trabajo	Gerente
7:30 – 8:00	Recorrido instalaciones	30 minutos	Recorrido por las instalaciones ilustrando los procesos que se llevan a cabo en la empresa	Gerente
8:00 – 10:00	Presentación corporativa	2 hora	Presentación de la misión, visión, valores, políticas de empresa, estructura organizacional, jornada laboral y portafolio de productos	Coordinador Administrativo
10:00 – 10:30	Receso	30 minutos		
10:30 -11:30	Entrega de Dotación	30 minutos	Entrega de dotación y elementos de protección personal que requiere para desarrollar el cargo, así como indicaciones para su utilización	Auxiliar de bodega
11:30 -12:00	Presentación Novedades de nómina	30 minutos	Se socializará lo concerniente al alcance del reconocimiento y pago de novedades en nómina	Coordinadora Financiera
12:00 – 13:00	Almuerzo	1 hora		
13:00 - 14:00	Socialización de roles y responsabilidades del cargo	1 hora	Presentación del alcance y detalle de las actividades encomendadas, aclaración de inquietudes	Coordinador Administrativo
14:00 – 17:00	Inducción en el puesto de trabajo	3 horas	Ilustra al trabajador en los métodos y tiempos para llevar a cabo sus actividades.	Homólogo en el cargo.

Fuente. Elaboración propia.

En caso de requerirse mayor entrenamiento en el cargo, se destinará un segundo día para ello y se anota, que el homólogo brindará acompañamiento permanente para asegurar el aprendizaje del nuevo trabajador.

3.3.6 Evaluación de desempeño

Con el propósito de establecer un periodo durante el cual se determine si el candidato seleccionado se ajusta a las condiciones de trabajo y a la cultura organizacional, así como si el trabajador se encuentra a satisfacción con el trabajo asignado, se establece una etapa inicial de periodo de prueba de dos (2) meses para contratos laborales suscritos a un año, el cual será valorado por el Gerente.

Es un análisis de los servicios prestados por el trabajador en desarrollo de su rol, y su finalidad es realizar una calificación objetiva, de la ejecución de la labor y la adaptación a la organización.

Los criterios para la realización de esta valoración, son la observación, resultados y comportamiento del trabajador.

A Continuación se relaciona el Formato CP-F-013 EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA, sugerido para los fines pertinentes, el cual consta de los datos básicos, tales como: fecha de evaluación, nombre, cargo, área a la que pertenece y jefe inmediato, quien es el responsables de realizar dicho proceso. De igual forma, el documento contiene los factores a evaluar, los cuales deberán ser calificados objetivamente y dentro de una puntuación en términos de porcentaje, que va entre 0 y 20% para cada ítem evaluado. La sumatoria de tales porcentajes dará el resultado. Se toma como criterio para su continuidad en la organización, alcanzar una calificación igual o superior al 80%.

Formato 13 CP-F-013 – EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA

	Aprobación Formal del documento	Versión :	1
		Fecha:	15 de mayo de 2014
		Código	CP-F-013
PROCESO DE EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA			
<i>Fecha de Evaluación:</i>		<i>Área a la que pertenece:</i>	
<i>Nombre del Trabajador</i>		<i>Nivel Jerárquico</i>	
<i>Cargo que ocupa:</i>		<i>Jefe Inmediato:</i>	
FACTORES A EVALUAR CALIFICACIÓN			% CUMPLIMIENTO (Entre 0 y 20% por cada ítem evaluado)
Cumplimiento de estándares de calidad y oportunidad en la labor desempeñada.			
Adecuado uso de los elementos de protección personal y recursos asignados.			
Disposición hacia el trabajo y vocación de servicio			
Cumplimiento de jornada laboral			
Respeto por la administración y su equipo de trabajo			
CALIFICACIÓN			
Se aprueba su continuidad: Sí _____ No: _____	Recomendaciones y/o Retroalimentación	Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

Fuente. Elaboración propia.

El periodo de prueba será valorado por el Jefe inmediato del trabajador, en conjunto con el Gerente, ocho (8) días antes de cumplir el plazo para ello y se citará al empleado para socializar el resultado y notificarle su continuidad o no en la empresa y realizar la respectiva retroalimentación.

Si en el resultado de la evaluación se llegare a establecer que la persona no es apta para continuar en el cargo, se realizará un ejercicio de retroalimentación por parte del Gerente y se tramitará la terminación del mismo y en caso contrario se dará continuidad por el tiempo suscrito.

Para la concesión del contrato a término indefinido, se ha establecido realizar dos (2) prórrogas de contrato por igual tiempo y una vez finalizado se efectúa el cambio de contrato, sin requerirse periodo de prueba para tal fin.

De otra parte, la organización en aras de realizar un efectivo despliegue de su planeación estratégica en procura de alcanzar las metas organizacionales que se ha trazado, acordará con sus empleados a principio de cada año, un Acuerdo de Desempeño que consistirá en un documento suscrito por las partes, en el cual quedarán plasmados todos los objetivos específicos que desde cada rol se deberán cumplir para aportar al logro de las metas organizacionales y que derivan de los roles, funciones y responsabilidades encomendadas.

Una vez se toma la decisión de dar continuidad al contrato, se realizará un seguimiento al desempeño al finalizar el primer y segundo semestre del año y en cada ocasión se realizará ejercicio de retroalimentación al trabajador, en busca del mejoramiento continuo de los procesos y el desarrollo integral de las personas.

Para tal fin, se presenta a consideración, el formato CP-F-014 EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL, el cual consta de los datos básicos, tales como: fecha de evaluación, nombre, cargo, área a la que pertenece, jefe inmediato, periodo a evaluar y tipo de evaluación, campo en el cual es preciso registrar si corresponde a la evaluación de seguimiento del primer semestre ó en su defecto, a la evaluación final del año.

En la segunda parte del cuerpo del documento, se deberá relacionar la totalidad de los objetivos planificados, el peso o ponderación que cada uno tiene sobre la evaluación, las metas propuestas y el logro alcanzado por el trabajador. La última columna, denominada Valoración, estará definida por el producto de la Ponderación y el Logro.

Los objetivos de desempeño a evaluar, deberán ser calificados objetivamente y dentro de una puntuación en términos de porcentaje, conforme a las metas propuestas por la Gerencia, para cada ítem evaluado. La sumatoria de las valoraciones efectuadas para cada ítem, dará el resultado de la calificación final de la evaluación de desempeño.

La calificación obtenida será ubicada en los siguientes rangos, ≤ 80 , desempeño bajo, ≥ 80 y < 90 , desempeño satisfactorio, ≥ 90 y ≤ 100 , desempeño alto y > 100 , (aplica cuando se excedan las metas propuestas), desempeño destacado, superando la expectativa programada.

Adicionalmente, el formato presenta un campo de recomendaciones para el mejoramiento del desempeño, en el cual se deben registrar éstas de forma específica y sí es posible, estableciendo tiempos o fechas de cumplimiento de las mismas.

Igualmente, el formato contiene un campo para felicitaciones, el cual aplica en caso que el desempeño del trabajador sea destacado.

Cabe anotar que las evaluaciones de desempeño, al igual que cada uno de los formatos sugeridos en el presente documento, deberán obrar en el expediente del funcionario, debidamente firmados por las partes.

A continuación se relaciona el formato en mención, sugerido para los fines pertinentes.

Formato 14 CP-F-014 EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

	Aprobación Formal del documento	Versión :		1
		Fecha:		15 de mayo de 2014
		Código		CP-F-014
PROCESO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL				
<i>Fecha de Evaluación:</i>		<i>Área a la que pertenece:</i>		
<i>Nombre del Trabajador</i>		<i>Nivel Jerárquico</i>		
<i>Cargo que ocupa:</i>		<i>Jefe Inmediato:</i>		
<i>Periodo a evaluar:</i>		<i>Tipo de Evaluación</i>		
Objetivos	Ponderación (%)	Meta	Logro	Valoración (%)
1				
2				
...				
...				
...				
CALIFICACIÓN				
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO.				
FELICITACIONES (Cuando se obtenga un desempeño sobresaliente)				
Firma del Gerente		Firma del Jefe Inmediato		Firma del Evaluado

Fuente. Elaboración propia.

La evaluación de desempeño será valorada por el Jefe inmediato del trabajador, en conjunto con el Gerente. La primera valoración, que corresponde al primer semestre, se realizará en la primera quincena del mes de julio de cada año y la evaluación final, se realizará en la primera quincena del mes de enero, una vez finalizado el periodo contable. Para tal fin, se citará al empleado para realizar la evaluación respectiva, de forma conjunta.

En caso de identificar brechas para el cumplimiento de los objetivos, se establecerá un plan de acción para cerrarlas de forma efectiva, bajo la premisa de apalancar el mejoramiento continuo de los procesos y el desarrollo integral de los trabajadores.

4. CONCLUSIONES

Con fundamento en los presupuestos teóricos planteados por diversos autores y en la propuesta elaborada a partir del estudio de investigación denominado “Formulación de la Filosofía Organizacional y Diseño de los Procesos de Gestión Humana de la Organización *Cosmetics Produbell*”, se concluye que:

- Las decisiones que toman las personas en cualquier organización, pueden marcar la diferencia e impactar significativamente el futuro de las mismas y de su entorno, lo cual sugiere, la necesidad de alinear la filosofía organizacional, con la función de recursos humanos, es decir, concatenar el direccionamiento estratégico y los procesos de gestión humana, con miras al fortalecimiento de la empresa.
- La dinámica global, en conjunto con los demás actores del mercado, han propiciado un escenario en el que el cambio y la innovación en los procesos de gestión humana, son determinantes en las organizaciones, para apalancar el factor diferenciador frente a sus competidores, impactando positivamente la cadena de valor de éstas.
- La fijación de metas retadoras y la claridad en el rumbo que las empresas deben seguir para alcanzarlas, constituyen una plataforma para su crecimiento y sostenibilidad, por lo que es fundamental definir apropiadamente su filosofía organizacional, como orientador táctico y estratégico de la empresa.
- Las organizaciones son únicas y por ésta condición, sus visiones son diferentes en cuanto a su alcance, dimensionamiento y plazo contemplado para su consecución y requieren ser evaluadas y redefinidas constantemente, para la evolución de la empresa.
- Al ser talento humano un recurso cada vez más sobresaliente en la diversificación empresarial, confiere una ventaja competitiva a aquellas organizaciones que se anticipen en su manejo, las cuales podrán prever acciones adelantadas ante posibles eventualidades o situaciones e inferir que, aquellas que decidan no darle la importancia que le asiste, corren el riesgo de situarse en una posición de desventaja, debiendo aceptar lo que el mercado demande.
- La perspectiva de las organizaciones que intentan crear ventaja a través de estrategias de gestión humana, es su posicionamiento en el mercado y la superación de la propuesta de valor que oferta su competencia, lo cual

implica que los desafíos de los recursos humanos son cada vez más ambiciosos.

- Una forma de trascender de las organizaciones es buscar nuevos enfoques de gestión, al desarrollar la afección por la interiorización del conocimiento del negocio y la apropiación del rol de direccionamiento estratégico para el logro de metas y objetivos inherentes a la empresa, por lo que es determinante la interiorización por parte de todo el personal, de la misión, visión, valores corporativos y políticas, dándole sentido a sus proyectos.
- Las organizaciones para su eficiente funcionamiento requieren definir una estructura jerárquica, representada gráficamente en un organigrama, en el que se identifique a simple vista, la autoridad de línea y los grados de responsabilidad para la toma de decisiones, coordinación, división y ejecución de actividades propias del negocio, que imprime de forma inherente, un compromiso de contribuir a la consolidación, crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
- Es muy importante construir lazos y sinergias para acercarse más a la visión propuesta por la organización, de una forma transformadora, influenciando positivamente al personal y efectuando cambios profundos en la organización cuando a ello hubiere lugar.
- El realizar un estudio de investigación de una organización, posibilita de forma intrínseca, la determinación de la demanda de recursos humanos, a partir de roles y responsabilidades de cada uno de los cargos y de los escenarios en que se desenvuelven éstos, de forma que la empresa cuenta con un insumo importante para establecer de forma objetiva, la necesidad de personal que requiere para operar eficientemente.
- En el camino a la excelencia, para las organizaciones es muy importante hacer un adecuado ejercicio de incorporación de personal, en procura de contar con talento humano de elevado desempeño, así como vincular la función de recursos humanos en el desarrollo de los empleados, contribuyendo para el fortalecimiento de sus habilidades de gestión.
- La organización *Cosmetics Produbell* no tiene definida su filosofía organizacional, ni existe estandarización de los procesos de gestión humana para el diseño de cargos, requisición, reclutamiento e inducción de personal, dado que los mismos se surten de forma empírica, condición que representa una debilidad que requiere ser superada a la mayor brevedad, de forma que se transforme en una realidad favorable para apalancar los proyectos empresariales que tiene en marcha.

- El diseño de cargos de la organización *Cosmetics Produbell*, es coyuntural para tener claridad en el objeto de los puestos de trabajo y su alcance. Lo anterior, es factible que juegue a favor del clima laboral, teniendo en consideración que deja de lado ambigüedades, precisa roles, responsables de la ejecución de actividades, relaciones y reportes que se deben presentar o en su defecto, recibir. Adicionalmente, impacta positivamente la optimización de tiempos y maximización de esfuerzos y facilita el seguimiento y evaluación de desempeño de los trabajadores.
- Para *Cosmetics Produbell*, la definición de los cargos, alineada con el diseño del organigrama, conlleva a superar la barrera administrativa de centralización de todas las decisiones en cabeza del gerente, viabilizando de ésta forma una administración más eficiente de recursos.
- El establecimiento de políticas en las organizaciones obedece a mecanismos de regulación que obran como instrumentos que facilitan la toma de decisiones estratégicas dentro del marco empresarial y marcan la pauta para su gerenciamiento.
- Las políticas adoptadas por la empresa *Cosmetics Produbell*, constituyen lineamientos reguladores, que buscan viabilizar el cumplimiento de los propósitos empresariales, mediante la adopción por parte de la organización y todo su personal.
- La formulación de la filosofía organizacional y la estandarización de los procesos de gestión humana, pretenden mejorar la eficiencia organizacional, no obstante deben ser acordes con la proyección e intereses de la empresa y constantemente valorados y actualizados.
- Los procesos relacionados con la vinculación de personal, al estar formalizados eliminan la subjetividad que se pudiere llegar a presentar en los mismos, al realizar un ejercicio consciente y estructurado en busca de una decisión acertada.
- Con fundamento en los presupuestos teóricos y en el análisis de los procesos de gestión humana que se realizan en *Cosmetics Produbell*, se contemplan dentro de la propuesta, formatos para la recopilación de información necesaria para la formalización de los procesos referidos.
- La inducción de personal que desarrollan las organizaciones, tiene como fin, lograr una rápida adaptación de los trabajadores y facilitar su proceso de aprendizaje.

- *Cosmetics Produbell* busca, integrar su personal de una forma ágil, pero enriquecedora, familiarizando al trabajador con la filosofía organizacional y pormenores de la ejecución de las funciones asignadas.

5. RECOMENDACIONES

Con fundamento en el estudio de investigación realizado en la organización *Cosmetics Produbell* y una vez validada su aplicación, conforme a lo propuesto por la teoría, se presentan a consideración de la empresa, las recomendaciones que se refieren a continuación:

- La adopción de la filosofía organizacional por parte de *Cosmetics Produbell* y la interiorización por parte de su fuerza laboral, requiere que exista un proceso de socialización y acompañamiento, además de una incentivación continua para alentar al personal al logro de resultados. Debe existir compromiso por parte de los miembros de la organización, liderazgo para gestionar los procesos y como administración, se debe coordinar e implementar ideas y crear un entorno apropiado para generar valor.
- La dinámica actual hace que el sistema sea cada vez más competitivo, por lo que *Cosmetics Produbell* debe prepararse para afrontar los desafíos empresariales que se le presenten con respecto a los proyectos que emprenda. Para ello, es necesario que adopte, entre otros aspectos, estrategias con enfoque en talento humano para alcanzar la ventaja competitiva, lo cual pudiera derivar en una clave de éxito para su crecimiento.
- Se considera necesario destinar un espacio para la sensibilización, en el que se aborde como ejes temáticos, la filosofía organizacional y los procesos relacionados con la incorporación de personal. Lo anterior, con miras a lograr un alto compromiso y elevado nivel de satisfacción de los empleados con los objetivos corporativos, para alcanzar resultados satisfactorios.
- Con respecto a la implementación de evaluaciones de desempeño, se recomienda en principio, evaluar la posibilidad que las metas objeto de evaluación, sean producto de un ejercicio dinámico entre el empleador y el empleado y por ende, sean concertadas conforme a las funciones y responsabilidades asignadas. De igual forma, se presenta a consideración que la filosofía de la evaluación sea: realizar planes de acción para mejorar el desempeño, que permitan cerrar las brechas existentes para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Una vez establecidos los objetivos organizacionales e individuales, es preciso realizar monitoreos orientados a la identificación de debilidades y/o limitaciones, que impidan el cumplimiento de las metas trazadas y se

conviertan en una alerta temprana para la toma de decisiones de forma oportuna.

- *Cosmetics Produbell*, en procura de desarrollar sus proyectos empresariales, requiere contar con personal cualificado por lo que es preciso formalizar los procesos de incorporación de personal, que efectúan a nivel interno. Lo anterior, no obsta, para que en caso de requerirse una asesoría, acompañamiento o proceso de selección más formal, se realice a través de un tercero, en busca de salvaguardar los intereses de la empresa mediante una selección idónea.
- El gerente de *Cosmetics Produbell* ha demostrado a lo largo de los años que tiene una visión clara del negocio y un estilo de liderazgo visible, sin embargo, requiere contar con un grupo de *Staff* competente, que lo apoye en la toma de decisiones estratégicas y le permita desligarse de la parte operativa, para encauzar su esfuerzo a la administración gerencial y búsqueda de nuevos clientes.
- Es importante que las políticas y los valores corporativos, además de ser ampliamente difundidos, sean publicados en las instalaciones de la empresa y visibles para el personal en general. Igualmente, se considera relevante realizar socializaciones continuas para crear cultura organizacional en estos aspectos.
- Es importante velar porque se propenda por la generación de planes de desarrollo, que permitan el crecimiento integral de los trabajadores, y que responda a los retos y necesidades específicas de la organización.
- Se hace invitación para realizar un fortalecimiento en los temas relacionados con la administración y custodia documental de los procesos de gestión humana, conforme a lo dispuesto por la Ley General de Archivos, bajo la premisa que tal información constituye un recurso fundamental para la gestión del talento humano.
- En la actualidad, las organizaciones suelen contar con herramientas de gestión que apalancan las estrategias en todas las perspectivas, no obstante, la relevancia de los recursos humanos depende de la conciencia de la importancia que le da la administración, por lo cual se recomienda fortalecer su despliegue y los procesos inmersos, apoyados por unos sistemas de indicadores efectivos. De igual forma, se recomienda la contratación de servicios de un analista de talento humano para el despliegue de la estrategia.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina. Ediciones Granica S.A. 2008.

AMAYA, 2000, citado por BERNAL, César A. Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª ed. Colombia. Pearson. 2010.

ARÁMBULA FLÓREZ, Iván. Ingeniería Organizacional. Políticas – Estrategias – Normas – Procesos – Procedimientos – Métodos. Colombia. Panamericana Formas e Impresos S.A. 2006.

ARES PARRA, Antonio, et al. Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones. 2008. Ediciones Pirámide. España.

BARKER, Joel. Citado por BERNAL y SIERRA En: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2ª ed. Colombia. Pearson. 2013.

BATEMAN, Thomas S. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª ed. México. McGraw-Hill. 2009.

BERNAL, César A. Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª ed. Colombia. Pearson. 2010.

BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2ª ed. Colombia. Pearson. 2013.

CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. et. al. Principios y fundamentos de gestión de empresas. 3ª ed. Ediciones Pirámide. 2010. Madrid.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª ed. México. McGraw-Hill. 2009.

CROCE D., María Paola. Guía Laboral. Comité Editorial Facultad de Ciencias de la Administración. Colombia. 2009.

CUESTA SANTOS, Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos y del conocimiento. Colombia. Edición Universidad Libre Seccional Cali. 2008.

DOLLAN, et al. Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán.

GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011.

GARCÍA (2008) citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011.

GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. España. Pearson. 2008.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. 4ª ed. México. McGraw-Hill. 2013.

HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio. Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. 2ª ed. México. McGraw-Hill. 2008.

KOONNTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación.

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la Investigación Científica. p. 16. Citado por MÉNDEZ ÁLVAREZ, Op. Cit.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W. y PETTY, J. William. Administración de Pequeñas Empresas. Un Enfoque Emprendedor. 11ª. Ed. Colombia. International Thomson Editores. 2001.

LLANOS (2005) citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4ª ed. México. Limusa. 2012.

MONDY, R. Wayne SPHR. Administración de recursos humanos. Décimo primera ed. México. Pearson. 2010.

NADLER, citado por GUÍZAR, En: Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.

NIÑO ROJAS, Víctor Miguel. Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución. Colombia. Ediciones de la U. 2011.

PÉREZ RIVERO, Carlos Alberto et. al. Estructura de la Organización. ESIC Editorial. España. 2010.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. y COULTER, Mary. Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 8ª ed. México. Pearson. 2013.

ROBBINS, Sthephen. P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Decimoquinta ed. México. Pearson. 2013.

RODRÍGUEZ (2002), citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011

Sectores de clase mundial y sus efectos sobre el mercado laboral: El caso colombiano. En: revistasupuestos.uniandes.edu.co. Bogotá.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. La Teoría – Metodología – Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos –Índices de gestión. 10ª Edición. Colombia. 3R Editores. 2008.

TERRY, George. Principios de Administración. México. Citado por ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional de la estructura funcional. Colombia. Comité Editorial Universidad del Valle. 2008.

WERTHER, Jr. William B.; DAVIS, Keith y GUZMÁN BRITO, Martha Patricia. Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. 7ª. Ed. México. McGraw-Hill. 2014.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional de la estructura funcional. Colombia. Comité Editorial Universidad del Valle. 2008.

7. ANEXOS

ANEXO A. Diseño de Cuestionario para Aplicación durante Entrevista con el Gerente de *Cosmetics Produbell*

1. ¿Están claramente definidas e interiorizadas la Misión y la Visión de *Cosmetics Produbell*?
2. ¿Cuál es la expectativa del negocio?
3. ¿Cómo visualiza la empresa en 10 años?
4. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene la empresa?
5. ¿Existe un organigrama de la empresa?
6. ¿Qué procesos de gestión humana se llevan a cabo en la empresa?
7. ¿Quién está a cargo de las funciones de administración de recursos humanos?
8. ¿Cuáles son tales funciones?
9. ¿Tienen estandarizados los formatos de los procesos de gestión humana que se surten?
10. ¿Manejan algún tipo de herramienta, software o esquema para el control y seguimiento de los procesos de gestión humana?
11. ¿Con respecto a la planeación estratégica en el corto, mediano y largo plazo, se ha realizado un ejercicio de escenarios?
12. ¿Cuál es la estrategia de cobertura del mercado?
13. ¿Se cuenta con Análisis Interno (fortalezas y debilidades) de la empresa y un Análisis Externo (amenazas y oportunidades)?
14. ¿La empresa dispone del equipo y herramientas de trabajo necesarias para su operación?
15. ¿La empresa ha contemplado adquirir nuevas tecnologías para su desarrollo?
16. ¿La toma de decisiones está centralizada en el Gerente o existe participación de otras partes?
17. ¿Existen políticas y/o documentos rectores que establezcan los lineamientos a seguir para la consecución de los objetivos de la empresa?
18. Si existen estas políticas y/o documentos rectores, estos se encuentran publicados o disponibles para su consulta?
19. ¿El personal de la empresa tiene interiorizada la normativa establecida por la empresa?
20. ¿La Gerencia tiene pleno conocimiento en lo que le compete a la legislación laboral colombiana?
21. ¿Están definidos los perfiles de los cargos, roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores?
22. ¿En cabeza de quién está la responsabilidad del establecimiento de funciones?

23. Se ha efectuado un análisis de la necesidad de personal para alcanzar las metas propuestas? y en caso afirmativo ¿Se dispone de una partida presupuestal para las vacantes actuales y vacantes esperadas?
24. ¿Se ha efectuado ejercicio de inventario de habilidades del personal que labora al servicio de la empresa?
25. ¿Se ha realizado un ejercicio de lectura e interpretación de las previsiones de producción y ventas?
26. ¿Cuál es el mecanismo que se emplea para efectuar la convocatoria de los aspirantes a la(s) vacante(s)?
27. ¿Qué alternativas utilizan para la requisición y reclutamiento de personal?
28. ¿Cómo se desarrolla este proceso?
29. ¿Quién está a cargo de esta labor?
30. ¿Cuáles son los criterios que para *Cosmetics Produbell* prevalecen a la hora de elegir un candidato a ocupar una vacante?
31. ¿Qué factores considera que impactan este proceso?
32. ¿Emplean alguna técnica para llevar a cabo la selección de personal? ¿En qué consiste?
33. ¿Cuál es el criterio que se tiene en cuenta al asignar funciones?
34. ¿Quién es la persona responsable del proceso de selección de personal?
35. ¿A cargo de quién está el proceso de contratación?
36. ¿Cuánto es el tiempo estimado para que el proceso de contratación sea efectivo?
37. ¿*Cosmetics Produbell* cuenta con un protocolo o mecanismo para la presentación del nuevo personal?
38. ¿Se lleva a cabo un proceso de inducción a la empresa y al cargo, propiamente dicho?
39. ¿Quién es el encargado de surtir el proceso de inducción?
40. ¿Cuál es el tiempo estimado para llevar a cabo el proceso de inducción?
41. ¿Al iniciar el año laboral año se fijan unos objetivos o actividades a desarrollar por cada uno de los empleados?
42. ¿Se establecen metas y fechas de cumplimiento para tales actividades?
43. ¿Periódicamente se realiza seguimiento al cumplimiento de las funciones o actividades encomendadas?
44. ¿Se hace una retroalimentación sobre las brechas y se establecen planes de acción para cumplirlas?
45. ¿Se realiza una valoración final de desempeño para cada trabajador?
46. ¿Se fijan planes de mejoramiento entre las partes?
47. Cuando es necesario finalizar una vinculación laboral, ¿cómo se lleva a cabo este proceso y quién es el responsable de ello?

- 48. Cuando se destaca la labor de un trabajador se efectúa algún tipo de reconocimiento?
- 49. Cuando se presenta una desviación en el comportamiento de un trabajador se toma alguna acción?
- 50. ¿Qué acciones se emprenden por el empleador para contar con un ambiente de trabajo propicio?
- 51. ¿La empresa dispone de un Manual de Convivencia?

ANEXO B. Diseño de Cuestionario para Aplicación en Entrevista con Empleados de Cosmetics Produbell

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en *Cosmetics Produbell*?
2. ¿Qué funciones desempeña usted en el cargo que ocupa?
3. ¿Con qué frecuencia realiza usted cada una de estas funciones (semanal, quincenal, mensual)?
4. ¿Cuáles considera que son los principales deberes y responsabilidades en su cargo?
5. ¿En qué actividades adicionales a las funciones desempeñadas, participa usted en la organización?
6. ¿Cuáles son los requisitos de escolaridad, experiencia y habilidades necesarios para ejercer su cargo?
7. ¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican el trabajo?
8. ¿Cuáles considera usted que son las exigencias físicas que implica su trabajo?
9. ¿Cuáles considera usted que son las exigencias de tipo emocional que requiere su trabajo?
10. ¿Cuáles son los métodos y procesos que usted utiliza para realizar su trabajo?
11. ¿Cuáles son sus expectativas frente a su trabajo y cuáles cree usted que tiene la organización frente a ello?
12. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente (entorno) en el que desarrolla su trabajo?
13. ¿Usted ha recibido algún tipo de entrenamiento para desarrollar el cargo que desempeña?
14. ¿Usted tiene personal a cargo?
15. Si respondió afirmativamente en la pregunta anterior, favor refiera ¿Cuál en qué consiste su rol ante estas personas?
16. ¿Quiénes son sus clientes?
17. ¿Usted percibe usted el grado de aceptación de los productos de *Cosmetics Produbell* por parte de sus clientes?
18. ¿Cuál es la segmentación de mercado que conviene a nuestro producto?
19. ¿En función de qué factores usted considera que se debe estructurar el territorio de ventas?
20. ¿Cuáles considera usted que son los canales de distribución que permitan optimizar las ventas?
21. ¿Qué elementos adicionales, considera usted que deberían tenerse en cuenta para incrementar las ventas de *Cosmetics Produbell*?
22. ¿Qué aspectos relevantes puede mencionar para fortalecer y facilitar su labor?

ANEXO C. Cronograma de Visitas

Visita	Fecha	Actividad	Método	Personal de apoyo
1	xx-xxx-2014	1. Inventario de necesidades y expectativas frente al desarrollo de la investigación.	Observación directa	Gerente General y Empleados designados para la atención de la visita
		2. Ilustración de cómo la organización, lleva a cabo los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.	Conversación informal	
		3. Interacción con el personal para conocer en detalle cómo perciben la filosofía organizacional y los procesos de gestión humana que realiza la empresa.	Conversación informal	
2	xx-xxx-2014	1. Aplicación cuestionario relacionado en el Anexo A.	Entrevista en profundidad	Gerente General
3	xx-xxx-2014	1. Exploración de las percepciones del personal frente a la iniciativa de la estructuración de los procesos de gestión humana en la organización.	Sesión de grupo	Gerente General y Empleados designados para la atención de la visita
		2. Aplicación del cuestionario relacionado en el Anexo B.		
		3. Levantamiento de información relacionada con perfiles de cargos.	Entrevista en profundidad	
			Diligenciamiento formato CP-F-001 para Análisis de Cargos	
4	xx-xxx-2014	1. Levantamiento de información detallada, correspondiente a la estructura orgánica y al marco empresarial	Entrevista	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO D. Cronograma de Asesorías dirigidas por la Docente Mónica García Otálora.

Asesoría	Hora	Fecha	Duración	Detalle
1	13:30 – 14:00	30-Ene-2014	30 min	Se impartieron lineamientos para la ejecución y seguimiento de la investigación.
2	10:00 – 10:30	13-Feb-2014	30 min	Se realizaron comentarios y sugerencias con respecto al avance presentado y se asignaron nuevas tareas.
3	10:00 – 10:30	27-Feb-2014	30 min	Se dio claridad sobre algunos criterios a tener en cuenta durante el desarrollo del trabajo y se efectuaron recomendaciones frente al particular.
4	17:00 – 17:30	3-Mar-2014	30 min	Se efectuaron recomendaciones y se designaron nuevas tareas.
5	10:30 – 11:00	13-Mar-2014	30 min	Se efectuaron comentarios al planteamiento propuesto en el documento y se notificó la fecha establecida por el programa académico para la presentación del trabajo de grado
6	10:30 – 11:00	20-Mar-2014	30 min	Se efectuaron comentarios y se designaron nuevas tareas.
7	17:00 – 17:30	7-Abr-2014	30 min	Se impartieron lineamientos con respecto a las tablas, gráficos y anexos realizados.
8	17:00 – 17:30	21-Abr-2014	30 min	Se efectuaron ajustes in situ con respecto al desarrollo del tema. Se solicitó incluir perfiles de cargos y complementar marco teórico en cuanto al proceso de incorporación de personal.