

**FORMALIZACION DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA EN LA
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.**

TRABAJO DE GRADO

DIANA CAROLINA BENAVIDES LEÓN

**UNIVERSIDAD DEL VALE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**FORMALIZACION DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA EN LA
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.**

DIANA CAROLINA BENAVIDES LEÓN

**Trabajo de Grado
Para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora:
Mónica García Solarte
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Marzo de 2012

DEDICATORIA

A Dios quien me ha dado la fuerza y sabiduría para cumplir mis metas.

A mis padres por su incondicional apoyo, por su amor, por el gran esfuerzo que han hecho toda su vida para salir adelante y por el grado de confianza que siempre han puesto en mí. Gracias a ellos hoy soy la persona que soy.

A mi hermano, quien siempre estuvo ahí como compañía y soporte en cada uno de los pasos que he dado y quien hoy en la distancia sigue siendo un gran soporte en mi vida.

A mis tías que siempre me quisieron y apoyaron como una hija mas y quienes siempre han estado ahí.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos, docentes, amigos de la Universidad; quienes siempre estuvieron ahí y de quienes logré aprender diversos aportes que fortalecieron mi formación como profesional y como persona.

A mi Directora de Trabajo de Grado, la Profesora Mónica García Solarte, que con su apoyo, dedicación y aporte continuo de su conocimiento y experiencia hoy me acompaña en el logro de una de mis principales metas personales.

A la empresa Comercializadora de alimentos M&M Ltda., quienes me permitieron entrar a sus oficinas y me ofrecieron la información necesaria para poder desarrollar mi Trabajo de Grado.

A la Universidad del Valle y a la Facultad de Ciencias de la Administración, por todos sus aportes y experiencias académicas que hoy me permiten culminar con esta etapa de mi formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

0.	INTRODUCCION	6
1.	EL PROBLEMA	7
1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2	OBJETIVOS.....	8
1.2.1	General.....	8
1.2.2	Específicos	8
1.3	JUSTIFICACION.....	8
1.4	DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
2	MARCO REFERENCIAL	13
2.1	MARCO TEORICO	13
2.1.1	Administración del personal.....	13
2.1.2	Definiciones de Gestión Humana	17
2.1.3	Definición de Proceso.....	18
2.1.4	Macro-procesos de la Gestión Humana	18
2.1.4.1	Organización y Planeación del área de Gestión Humana ..	19
2.1.4.2	Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.....	25
2.1.4.3	Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.....	30
2.1.4.4	Desarrollo del Personal	36
2.1.4.5	Relaciones con el Empleado	41
2.2	MARCO CONTEXTUAL	44
2.2.1	Reseña histórica de la Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.	44
2.2.2	Caracterización de la Empresa.....	44
2.2.3	Objeto social.....	45
2.2.4	Direccionamiento Estratégico	45
2.2.5	Servicios que Ofrece	45
2.2.6	Recurso Humano.....	46
3	RESULTADOS.....	47
3.1	Diagnóstico Actual.....	47
3.1.1	Macro-proceso organización y planificación del área de gestión humana	47
3.1.2	Macro-proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización.....	48
3.1.3	Macro-proceso compensación, bienestar y salud de las personas	48
3.1.4	Macro-proceso desarrollo del personal.....	49
3.1.5	Macro-proceso relaciones con el empleado	50
3.2	Diseño de los Macro-procesos de Gestión Humana.....	51
3.2.1	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	52
3.2.2	PROCESO POLÍTICAS DEL ÁREA	53
3.2.2.1	Definición del proceso de Políticas del Área	56

3.2.3	PROCESO ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS	58
3.2.3.1	Definición del proceso de Análisis y Diseño de Cargos.....	69
3.2.4	PROCESO REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO	71
3.2.4.1	Definición del proceso de requisición y reclutamiento	74
3.2.5	PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL.....	77
3.2.5.1	Definición del proceso de selección de personal.....	81
3.2.6	PROCESO CONTRATACIÓN	83
3.2.6.1	Definición del proceso de contratación.....	85
3.2.7	PROCESO DE INDUCCIÓN.....	87
3.2.7.1	Definición del proceso de inducción	89
3.2.8	PROCESO COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL..	91
3.2.8.1	PROCESO DE COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL.....	97
3.2.9	PROCESO INCENTIVOS Y BENEFICIOS	99
3.2.9.1	PROCESO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS.....	101
3.2.10	PROCESO HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	103
3.2.10.1	PROCESO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	112
3.2.11	PROCESO CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	114
3.2.11.1	PROCESO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	115
3.2.12	PROCESO CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	117
3.2.12.1	Definición del proceso de capacitación y entrenamiento	120
3.2.13	PROCESO DESARROLLO PROFESIONAL Y PLANES DE CARRERA.....	122
3.2.14	PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	123
3.2.14.1	Definición del proceso de evaluación de desempeño	129
3.2.15	PROCESO MONITOREO	131
3.2.15.1	Definición del proceso de monitoreo.....	140
3.2.16	PROCESO NEGOCIACIÓN COLECTIVA, PACTO COLECTIVO Y RELACIONES CON EL SINDICATO	142
3.2.17	PROCESO CESACIÓN Y RUPTURA LABORAL	143
3.2.17.1	Definición del proceso de cesación y ruptura laboral.....	151
4	CONCLUSIONES	153
5	RECOMENDACIONES	155
	BIBLIOGRAFIA	156
	ANEXOS.....	159

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1	M&M – 001, Cuestionario de análisis de cargos	58
Cuadro 2	M&M – 002, Manual de Funciones	60
Cuadro 3	Manual de Funciones – Gerente	62
Cuadro 4	Manual de funciones – Gerente Financiero	63
Cuadro 5	Manual de funciones – Sub-Gerente	64
Cuadro 6	Manual de funciones – Asistente Administrativa	65
Cuadro 7	Manual de funciones – Auxiliar de Compras	66
Cuadro 8	Manual de funciones – Auxiliar Administrativa	67
Cuadro 9	Manual de funciones – Conductor	68
Cuadro10	M&M – 003, Requisición del Personal	71
Cuadro11	M&M – 004, Manual de entrevista	79
Cuadro 12	M&M – 005, Escala de Prorratio	95
Cuadro 13	M&M – 006, Asignación de Puntos	95
Cuadro 14	M&M – 007, Estructuración de Salarios	96
Cuadro 15	Estimación del riesgo	104
Cuadro 16	Recomendaciones	104
Cuadro 17	M&M – 008, Identificación de Riesgos	105
Cuadro 18	M&M – 009, Cuestionario de necesidades de capacitación	118
Cuadro 19	M&M – 010, Evaluación del programa de capacitación	119
Cuadro 20	M&M – 011, Evaluación de desempeño – Gerente, Gerente Financiera y Sub-Gerente	124
Cuadro 21	M&M – 011, Evaluación de desempeño – Asistente Administrativa y Auxiliar Administrativa	125
Cuadro 22	M&M – 011, Evaluación de desempeño – Auxiliar de Compras	126
Cuadro 23	M&M – 011, Evaluación de desempeño – Conductor	127
Cuadro 24	Indicadores de gestión	131
Cuadro 25	M&M – 012, Matriz de resultados – Gerente	133
Cuadro 26	M&M – 012, Matriz de resultados – Gerente Financiera	134
Cuadro 27	M&M – 012, Matriz de resultados – Sub-Gerente	135
Cuadro 28	M&M – 012, Matriz de resultados – Asistente Administrativa	136
Cuadro 29	M&M – 012, Matriz de resultados – Auxiliar de Compras	137
Cuadro 30	M&M – 012, Matriz de resultados – Auxiliar Administrativa	138
Cuadro 31	M&M – 012, Matriz de resultados – Conductores	139

LISTADO DE DIAGRAMAS

Diagrama de proceso de políticas del área	57
Diagrama de proceso de análisis y diseño de cargos	70
Diagrama de proceso de requisición y reclutamiento	76
Diagrama de proceso de selección de personal	82
Diagrama de proceso de contratación	86
Diagrama de proceso de inducción	90
Diagrama de proceso de compensación y estructura salarial	98
Diagrama de proceso de incentivos y beneficios	102
Diagrama de proceso de higiene y seguridad industrial	113
Diagrama de proceso de calidad de vida laboral	116
Diagrama de proceso de capacitación y entrenamiento	121
Diagrama de proceso de evaluación del desempeño	130
Diagrama de proceso de monitoreo	141
Diagrama de proceso de cesación y ruptura laboral	152

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico 1	Inducción a la empresa	87
-----------	------------------------	----

0. INTRODUCCION

Las prácticas de gestión humana juegan un papel muy importante en la consecución de objetivos de todas las empresas, pues son el recurso más importante que las empresas tienen y al que hoy por hoy le pueden sacar mayor provecho ejecutando actividades que se encarguen de motivarlo y de crearle sentido de pertenencia para con la empresa.

La formalización de los procesos de gestión humana, tales como: diseño y análisis de cargos, requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción, incentivos y beneficios, calidad de vida laboral, capacitación y entrenamiento, entre otros, contribuyen al mejoramiento de la realización de las actividades de la organización. Cuando estos procesos son estructurados se comparte a todos los empleados de la empresa el funcionamiento de la misma, a través de su descripción técnica, práctica y organizada que logra un acercamiento a la razón de ser de la empresa al recoger de manera detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad. Estos procesos simplifican y unifican las formas de hacer las cosas y se socializan los direccionamientos generales de la organización.

En la Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., empresa dedicada a la operación logística del programa de Adultos Mayores del ICBF, ha decidido trabajar en los aspectos importantes de gestión humana, en cuanto a la definición de los procesos que en ella se aplican, pues hasta el día de hoy no se le ha prestado mayor importancia y no pasan de ser actividades informales que se llevan a cabo dentro de la empresa.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes del problema

Para trabajar con las personas de manera eficaz se debe comprender el comportamiento humano y todas las practicas que permiten contar con una fuerza de trabajo capacitada y motivada. Hoy día las habilidades, el conocimiento y las capacidades del personal pertenecen al grupo de recursos más característicos y renovables de una empresa, su administración estratégica es más importante que nunca¹. A través de la gestión humana se realiza una gestión eficiente del talento humano dentro de la organización y esto a su vez permite evaluar la forma en que se están ejecutando cada una de las actividades en su interior.

Para que una organización avance en un entorno cambiante se debe contar con las personas, aunque hoy en día se encuentren todavía empresas que no reconocen la importancia del enfoque de gestión humana. Para estas empresas es importante recalcarles que la inversión en las personas es la mejor garantía para la continuidad de la empresa².

En el caso de la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., se encuentra que no existen procesos de gestión humana formalmente definidos, organizados y estandarizados; sino que por el contrario la operación del día a día de esta empresa la ha llevado a cada día contar con procesos informales que a su vez no cuentan con responsables directos. Al no contar con un responsable directo, es el Gerente General y dueño de la empresa quien se encarga de la ejecución de los mismos pero sin contar con un seguimiento constante y con un norte claro.

¹ BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores S.A. México, 2007.

²RODRIGUEZ SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. España, 2004. Pág. 14.

Formulación

Según lo anterior se ha encontrado que la falta de formalidad en la ejecución y creación de estos procesos ha llevado a la empresa desarrollar tareas de forma cada vez más informal y que cada día aumenta el desorden administrativo que en este sentido se presenta en la realización de las tareas cotidianas, esto a su vez no le permite a la empresa lograr un crecimiento en el sector en el que se desempeña, a partir de la creación de ventaja competitiva, pues este se encuentra ligado a licitaciones con el gobierno, licitaciones que cada día se tornan más exigentes en cuanto a certificaciones de calidad y estandarización y definición de procesos, entre otros.

¿Qué procesos de gestión humana orientan el mejoramiento de las prácticas de la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., y permite contar con organización y contribuye con las metas de la empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Identificar, definir y diseñar los macro-procesos de gestión humana para la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.

1.2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico a la situación actual de los procesos de gestión humana en la empresa.
- Diseñar los procesos de gestión humana identificados en el diagnóstico como necesidad actual.

1.3 JUSTIFICACION

El mundo de los negocios actualmente es competitivo y la globalización ha generado un ambiente hostil especialmente entre las organizaciones pequeñas que están luchando por tener estabilidad en el mercado, además de su lucha constante por la eficiencia. La definición de macro-procesos de gestión humana sirve para fortalecer y mejorar el desempeño del personal vinculado a las empresas; pues siendo éste el “recurso” más importante de las empresas, se requiere del desarrollo de actividades que generen motivación y sentido de pertenencia.

En este momento Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., no cuenta con herramientas que faciliten el desarrollo de los procesos de gestión humana esto hace que a futuro la empresa pueda tener problemas de competitividad y de posibilidad de crecimiento en el mercado, pues el desorden de sus actividades de administración del personal pone a la empresa en desventaja frente a las posibles competencias que hayan en el mercado.

También es necesario que dicha empresa cuente con herramientas adecuadas que permitan contar con el mejor talento humano posible, factor imprescindible en el desarrollo de la misma en el mercado; es por esto que se deben implementar procesos claros y concretos de reclutamiento y selección de personal, apoyados en la capacitación constante y en la búsqueda del desarrollo de dicho talento humano.

Hoy día la empresa reconoce la necesidad de contar con estos procesos, y le brinda gran importancia a su futura implementación; pues saben que de esto puede depender el futuro de la misma en el mercado competitivo actual. También se ha reconocido la necesidad de contar con talento humano motivado, que trabaje en pro del cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, y no solo de sí mismos; para esto es importante brindarles herramientas que garanticen que de alguna forma su situación en la empresa será tenida en cuenta en la toma de decisiones.

La no realización de este proyecto podrá ocasionarle inconvenientes a la empresa pensando a futuro, pues sus planes de expansión podrán verse truncados debido en un primer punto al desorden administrativo que actualmente posee (generando exceso de trabajo, desmotivación, comunicación deficiente, altas cargas de estrés, falta de capacitación, entre otras.) y en un segundo punto por las exigencias que el mercado cada día establece, exigencias que de no ser cumplidas podrán ocasionar el cierre de la empresa, pues su razón de ser radica en la aplicación en licitaciones que el Gobierno nacional abre.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Luego de la definición del objeto de estudio se debe continuar con la ejecución de unos pasos necesarios en toda investigación; la definición de la metodología es importante pues ayuda a delimitar el alcance y los parámetros de planeación con el fin de proceder adecuadamente la investigación, estos puntos son:

Tipo de estudio

Este tipo de estudio es descriptivo que tiene como propósito convertir los hechos empíricos en datos medibles y comparables que se puedan clasificar y determinar; a través de estos hechos la descripción busca llevar al investigador a presentar los hechos tal como ocurren, transformándolos en información de la realidad observada³.

A través del estudio descriptivo en esta investigación se busca establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. En la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.; se caracterizarán los procesos de gestión humana, mediante la documentación de los mismos.

Con este estudio se busca identificar y diseñar los procesos de Gestión Humana de la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., con el fin de proveer planes de mejoramiento acordes a los objetivos organizacionales establecidos partiendo de la descripción actual de cada uno de estos.

Métodos de investigación

Observación

En la observación se identifica la relación que existe con el entorno, sus características a nivel cualitativo y cuantitativo, conductas y actitudes. Este método permite conocer la realidad a partir de la selección de los datos más importantes con relación a la investigación. Por medio de visitas a la empresa se contará con interacción con todo el personal (sin intervención en sus actividades) de la misma para así poder contar con una percepción total del problema.

Entrevista

En cada visita se realizará una entrevista a personal individualmente para lograr contar con una percepción global de lo que está sucediendo en la empresa, y así garantizar que la solución propuesta sea acorde a las percepciones que cada quien tiene de los comportamientos, hábitos y motivaciones del personal dentro de la empresa, al igual que satisfacer las necesidades que la gerencia tiene.

³ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación – 3 ed. Mc Graw–Hill. Colombia, 2001. p.51.

Formatos

Este método permite condensar la información de cada uno de los procesos de forma clara y concisa.

Diagramas

Permite establecer de manera precisa las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, además de determinar los responsables de cada una de ellas y los formatos y documentos requeridos en cada una de las actividades.

Fuentes y Técnicas

- **Primarias**

El uso de fuentes primarias garantiza que la información recopilada sea concreta y real, así se podrá establecer el grado de aplicación de los procesos informales dentro de la empresa. La recopilación de esta información se realizará a través de la observación de la ejecución de actividades y de las entrevistas individuales a todo el personal de la empresa.

- **Secundarias**

Esta fuente consiste en la búsqueda de bibliografía y textos que cuenten con información relevante para el tema en investigación; para el caso puntual de esta investigación se consultarán textos que contengan información sobre los macro-procesos de gestión humana. Otro método de recopilación de información se llevará a cabo mediante la obtención de los documentos organizacionales que la empresa facilite, respecto a los procesos de gestión humana que actualmente se desarrollan.

Aplicación de Metodología

En el diseño metodológico se establece un diagnostico inicial que permite identificar los elementos con los que la empresa actualmente cuenta, para esto se desarrolló una entrevista a todos los empleados de la empresa de donde se logró identificar la situación actual de la misma.

Guía de Entrevista

0. ¿Existe el área de Gestión Humana?
1. ¿Dentro de la empresa se lleva a cabo alguno de los procesos de Gestión Humana?
2. ¿Estos procesos están definidos formalmente?
3. ¿Quién es el encargado de ejecutarlos?
4. ¿Qué procesos le gustaría existieran en la empresa?
5. ¿Considera usted que la empresa le presta atención a cada uno de los aspectos que afectan a un empleado en su interior?

Con esta breve entrevista se logrará conocer la situación actual de la empresa en cuanto a la definición de los procesos de Gestión Humana. Este trabajo se llevará a cabo teniendo en cuenta la aplicación de entrevistas (grupales e individuales), observación, cuestionarios y observación directa, principalmente.

A continuación se mostrará la programación de actividades programadas en el diseño metodológico:

Fecha	Actividad	Método	Participantes
Sep. 2011	Diagnostico de la empresa	Entrevista	Gerente General, Sub-Gerente
Sep. 2011	Definición de necesidades de la empresa	Entrevista	Gerente General, Sub-Gerente
Oct. 2011	Análisis de puestos	Entrevista	Todos los empleados de la empresa
Oct. 2011	Análisis de puestos	Observación	Todos los empleados de la empresa
Nov. 2011	Recolección de información	Formatos	Todos los empleados de la empresa

Presentación de la información

La información recopilada se mostrará de manera escrita para ambos tipos de fuentes (primarias y secundarias), mediante la caracterización de los macro-procesos de la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.

La presentación de los macro-procesos de Gestión Humana definidos para la empresa se realizará por medio de texto, diagramas de flujo, tablas y esquemas de información específica.

Las recomendaciones finales resultado del análisis y de la investigación realizada, se presentaran en forma escrita, de tipo sugerencias, y serán las conclusiones del presente trabajo.

2 MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se aspira a describir la empresa objeto de estudio respecto al tema escogido y la teoría que sustenta el análisis de la información recopilada, además de mostrar los conceptos específicos de acuerdo a su aplicación en el presente estudio.

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Administración del personal

En los últimos años el mercado laboral ha sufrido diversos cambios sociales (globalización) que han llevado a que este se encuentre en transformación continua, esto a su vez ha generado una transformación en la administración de recursos humanos. Esta evolución de la administración de recursos humanos se puede plantear históricamente en el modelo taylorista, modelo de las relaciones humanas, modelo de los recursos humanos y modelo de la organización que aprende⁴.

- Modelo taylorista

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) es considerado el padre de la organización científica del trabajo y creador del sistema que lleva su nombre. El taylorismo tiende a incrementar “la productividad del trabajo en las fábricas mediante la simplificación de los procesos, eliminación de los tiempos muertos y el estudio de métodos y tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada”⁵.

Estos métodos posibilitan un incremento en la producción y la disminución de costos de producción, pero no tiene en cuenta la naturaleza humana “el individuo es solo una maquina cuya única aspiración es ganar dinero” (*Taylor, Principios de administración científica*). El exceso de especialización del trabajo tiene como consecuencia las pocas posibilidades de desarrollo de la persona, además de enmarcar las diferencias entre la dirección y la ejecución del trabajo.

⁴ MONTES ALONSO, María de Jesús y GONZALEZ RODRIGUEZ, Pablo. Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideaspropias Editorial. España, 2006. Pág.2.

⁵Ibíd. Pág.2.

Este modelo tiene una concepción racionalista de los procesos dentro de las empresas bajo una dimensión pasiva o instrumental de las personas que la componen, de forma que permitan mejor la productividad de aquéllas; las empresas son concebidas como sistemas cerrados, estructurados por un conjunto de principios de organización, funciones y métodos de producción⁶. Los mayores intereses de los estudios de la época era el aumento de la eficiencia y la productividad, las personas tenían que adaptarse a la estructura, sin tener en cuenta el medio ambiente externo⁷.

- Modelo de las relaciones humanas

A pesar de la utilización del enfoque clásico, no se logró una eficiencia total ni mucho menos armonía en la organización pues existían problemas porque el personal no se comportaba como se esperaba que lo hiciera⁸. Elton Mayo (1880-1949) desarrolla la teoría de las relaciones humanas (junto a sus colaboradores) a partir de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, se opone a la teoría taylorista. El experimento de Hawthorne se realizó en la empresa Western Electric con el fin de lograr entender la conducta humana ante diferentes situaciones de trabajo.

El modelo de las relaciones humanas plantea que “no son los incentivos monetarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora en la productividad”⁹.

- Modelo de los recursos humanos (motivación)

Este modelo considera que “la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la empresa, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos”¹⁰. Esta tendencia cuenta con el apoyo de los siguientes modelos

⁶ BUENO CAMPOS, Eduardo. Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. 2da edición. Pirámide. Madrid, 1997.

⁷ BLANK, León. Administración de organizaciones. Publicación Colombia, centro editorial Universidad del Valle c 1990-1993. Pág. 30

⁸Ibíd.Pág. 31

⁹ MONTES ALONSO, María de Jesús y GONZALEZ RODRIGUEZ, Pablo. Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideaspropias Editorial. España, 2006. Pág.4.

¹⁰Ibíd.Pág. 5.

- Modelo de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow (1908-1970): las necesidades humanas se pueden organizar de forma jerárquica priorizadas por imperativo biológico¹¹, de tal forma que solo se sentirá una necesidad superior cuando la inferior ha sido satisfecha. En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas (hambre, sed y similares), en el siguiente nivel se encuentran las de seguridad (protección, seguridad, entre otros), en el siguiente las de aceptación social (amistad, cariño, por mencionar algunos), en el segundo nivel las necesidades de autoestima (éxito, prestigio, entre otros) y en el tope de la pirámide las necesidades de autorrealización. Maslow en *El hombre autorrealizado*, distingue la “motivación de la deficiencia” en donde se organiza a las bionecesidades y la seguridad y la “motivación del desarrollo” en donde ve un mundo optimista de hombres capaces de lograr su autorrealización¹².
- Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923-2000): en esta teoría se plantea la existencia de dos tipos de factores que explican la motivación de los trabajadores de la empresa: de crecimiento o motivadores (intrínsecos con el trabajo – realización, responsabilidad, reconocimiento, posibilidades de promoción, entre otros) y de evitación del descontento de higiene (extrínsecos con el trabajo – salario, condiciones laborales, relaciones interpersonales, por mencionar algunos.)¹³. El logro de estos factores no genera satisfacción pero él no lograrlos provoca frustración.
- Teoría de la expectativa de Víctor Vroom: “afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”¹⁴, es decir, un empleado se sentirá más motivado en hacer un esfuerzo si cree que con él tendrá una buena evaluación de desempeño, ésta a su vez generará alguna especie de bono en la empresa, y así satisfará sus metas personales.

¹¹ VIDAL FERNANDEZ, Fernando. Pan y rosas: Fundamentos de exclusión social y empoderamiento. Fundación Foessa. Madrid. Pág., 297

¹² Ibíd. Pág. 298

¹³ PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6ta edición. ESIC Editorial. Madrid, 2010. Pág. 108

¹⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 10ma edición. Pearson educación. México, 2004. Pág. 173

- Modelo de la organización que aprende

Este modelo gira en torno a un nuevo concepto: capital humano y su capacidad de generar, compartir e intercambiar conocimiento en las empresas. Los productos y servicios producidos por una empresa se diferencian de los de las demás, por el conocimiento y la experiencia que aportan sus trabajadores; generando una ventaja competitiva, pues busca producir productos y servicios difíciles de imitar por la competencia.

Dogson expone tres aspectos mediante los cuales explica por qué el aprendizaje organizacional está de moda: 1. En las grandes organizaciones se está aplicando este método, creando estructuras y sistemas con adaptación al cambio y más flexibles. 2. El constante cambio tecnológico hace que las empresas aprendan más rápidamente y de una forma más radical. 3. Cuenta con un amplio valor analítico, siendo usado en diversas disciplinas académicas en donde se utiliza¹⁵.

El aprendizaje continuo es una característica que marca la diferencia en el modelo organizacional cambiante de la actualidad, además de permitirle a la empresa sobrevivir en el mercado. Para que esto se dé es necesario motivar a los trabajadores para despertar el deseo de conocer y saber.

Este modelo cuenta con las siguientes características¹⁶:

- Orientación hacia el cliente: analizando sus necesidades, identificando y solucionando sus problemas.
- Estilo de mando participativo: se debe centrar en la coordinación de los miembros del grupo, motivando la participación y generando un clima de compañerismo.
- Desarrollo de las habilidades personales: a partir de características individuales se pretende ubicar a cada persona en el lugar correcto de la organización.
- Uso de nuevas tecnologías: para distribuir el conocimiento y para que exista comunicación continua con los proveedores y clientes.

¹⁵CHIVA GÓMEZ, Ricardo y CAMISÓN ZORNOZA, César. Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto. Publicacions de la Universitat Jaume I. España, 2002. Pág. 47

¹⁶ MONTES ALONSO, María de Jesús y GONZALEZ RODRIGUEZ, Pablo. Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideaspropias Editorial. España, 2006 pág. 7.

Se puede decir entonces que en este modelo el capital humano genera valor agregado a la empresa, el trabajo en equipo permite el desarrollo personal y fomenta el intercambio de opiniones e ideas.

2.1.2 Definiciones de Gestión Humana

“La Gestión Humana es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”¹⁷.

“La administración de recursos humanos hace referencia a la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles”¹⁸.

“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”¹⁹.

“Implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información... tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización. Las organizaciones exitosas son proclives a reunir diferentes tipos de personas para lograr un propósito común”²⁰.

Todas las definiciones anteriores hacen referencia a la importancia que tiene la gestión humana como parte de la organización, prestándoles vital atención a las personas, como parte fundamental de ella. Al contar con una buena administración de recursos humanos las organizaciones van a contar con personal más motivado, comprometido con sus objetivos. Podemos decir entonces, como una buena implementación de gestión humana en la empresa le puede brindar una ventaja competitiva sostenible por medio del personal vinculado a ella.

¹⁷ MARTIN FERNÁNDEZ, Evaristo. Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGraw-Hill. España, 2001. Pág. 47

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. McGraw-Hill, 2000. p. 2.

¹⁹ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. Pág. 13

²⁰ BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores S.A. México, 2007. Pág. 4

2.1.3 Definición de Proceso

Es un conjunto de actividades realizadas para cumplir un objetivo específico. Los procesos son importantes y necesarios para manejar o dirigir una organización²¹.

Las organizaciones establecen procesos con el fin de lograr el mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad y con esto buscar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa; todo alineado a la misión y visión de esta²².

Cada autor clasifica los procesos de gestión humana de forma diferente, encontrando similitudes y diferencias entre cada una de las propuestas, pero al final todas enfocadas al cumplimiento de los objetivos del área como apoyo de la dirección.

2.1.4 Macro-procesos de la Gestión Humana²³

Dentro de las principales actividades que se llevan a cabo en gestión humana se encuentran la planificación del recurso humano, el análisis de puestos de trabajo, poner la persona indicada en el puesto indicado, capacitar a los empleados para la ejecución de las tareas del cargo a ocupar, mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas, desarrollar buenas relaciones de trabajo y desarrollo del individuo entre otras.

Todo macro-proceso está compuesto por una variedad de actividades que son las acciones necesarias para generar un determinado resultado, estas actividades se encuentran determinadas por un grupo de tareas.

García, Murillo y González identifican los siguientes cinco macro-procesos de gestión humana.

- Organización y planeación del Área de Gestión Humana
- Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización
- Compensación, Bienestar y Salud de las Personas
- Desarrollo del Personal
- Relaciones con el empleado

²¹ GARCIA SOLARTE, Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN, Karen; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2008. pág. 19.

²² GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. Pág. 14

²³ Ibíd. Pág. 12.

2.1.4.1 Organización y Planeación del área de Gestión Humana

Este macro-proceso busca organizar y preparar las actividades que se deben ejecutar en el área para que esta funcione correctamente; pues sus resultados aportan al mejoramiento continuo de la organización y promueve la efectividad del desarrollo de las personas. Los procesos que componen este macro-proceso buscan responder la pregunta ¿qué deberán hacer las personas en la organización? Es importante realizar una buena restructuración de este macro-proceso pues de este dependerán los resultados visibles de la organización y el como los que le siguen podrán operar.

Los procesos que componen este macro-proceso son la planeación estratégica del talento humano, la definición de políticas orientadas al talento humano y el análisis y diseño de cargos.

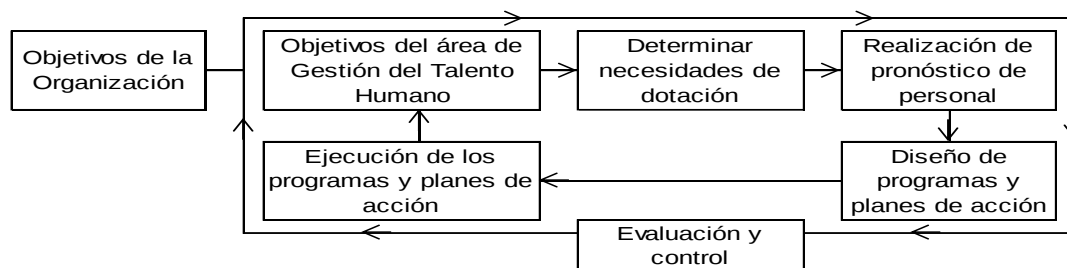
a. Planeación Estratégica del Talento Humano

Está orientado a definir el tipo de recurso humano necesario para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta definición incluye el análisis de la capacidad en todos los niveles organizacionales, inventario de habilidades, análisis de vacantes actuales y presupuesto de las futuras, análisis de posibles reducciones de personal, capacitación y desarrollo del personal que permita identificar fortalezas y debilidades, entre otras. La planeación del recurso humano es importante porque interviene sobre casi todas las actividades de recursos humanos.

García, Murillo y González explican que Cuesta plantea dos objetivos de la planeación: 1) Descifrar los presupuestos de producción y ventas en cuanto a la necesidad de personas y 2) Prever situaciones del personal que sean imposibles de detectar en el futuro. Este proceso se puede presentar de dos formas: como *Planeación adaptativa del personal*, que se da después de la planeación estratégica de la organización, por lo que debe adaptarse a ella para aportar a su ejecución; y también como *Planeación autónoma y asilada del personal*, que se realiza de forma independiente a la planeación estratégica de la organización y por los especialistas del área²⁴.

La planeación debe realizarse al corto, mediano y largo plazo (tomar medidas en el presente para enfrentar el futuro) y debe tener en cuenta los sistemas de trabajo, la selección, la formación, sistemas de compensación, relaciones laborales y clima, información y control y contar con un flujo del talento humano.

²⁴Ibíd. Pág. 21.



Fuente: GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión

Figura 1.1. Proceso de planeación integral del talento humano

La figura 1.1 muestra el proceso de planeación integral de gestión humana que para García, Murillo y González se adapta a los modelos formulados por diversos autores de recursos humanos, tales como Dolan, Valle, Cabrera, Jackson, Schuler y Sánchez²⁵. Este proceso está compuesto las siguientes etapas:

Etapas 1: compuesta por la integración de los objetivos de la organización con los objetivos del área de gestión humana. Esta integración debe hacerse a partir de los objetivos del área, pues el cumplimiento de estos garantiza la eficiencia en la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

Etapas 2: dentro de esta se encuentra la determinación de las necesidades de dotación de personal para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues son estos últimos quienes determinan la demanda de personal necesario para cumplirlos.

Etapas 3: en esta etapa se encuentra definida la realización del pronóstico del personal, es decir, diagnosticar la demanda y oferta del personal de la organización, comprende el flujo de entrada, permanencia y salida del personal vinculado a esta.

García, Murillo y González plantean que además de estas 3 etapas, Rodríguez expone la necesidad de realizar una auditoría de recursos humanos, a través de la cual se puede realizar un inventario de las habilidades del personal y de esta forma poder abastecer las necesidades de personal en las diferentes áreas de la empresa²⁶. Esta auditoría estaría compuesta por: el diseño de programas y planes de acción (sirven para evaluaciones posteriores y para el control de los resultados del proceso junto con su retroalimentación); ejecución de los programas de acción (ejecución de los planes definidos en el punto anterior) y la evaluación y control (pretende enfrentar los resultados de las etapas anteriores para validar el cumplimiento de los objetivos del área de gestión humana).

²⁵Ibíd. Pág. 23.

²⁶Ibíd. Pág. 25.

La planeación del área de gestión humana permite mantener un ambiente adecuado en la organización, donde se consoliden todos los elementos de la gestión empresarial; contribuyendo a un clima laboral apropiado, reflejo de la calidad de las relaciones existentes.

b. Políticas del área

Rodríguez, según García, Murillo y González, las define como el conjunto de criterios que determinan y orientan una acción, además de fijar límites bajo los cuales se debe realizar y definir cuales requieren la decisión de un jefe para poder llevarlas a cabo. Los efectos de estas políticas repercuten en todos los procesos de gestión humana y demás áreas de la organización. Existen políticas generales del personal establecidas por fuera de la organización, tales como, la legislación laboral, contrataciones colectivas y costumbres²⁷.

Existen dos tipos de política de personal la general (prioridad al talento humano por encima de los recursos de la organización) y la particular (se encarga de campos específicos del personal, como reclutamiento, selección, entre otros). Es vital para la organización el diseño de políticas generales de talento humano que guíen y orienten la solución de problemas que se presentan dentro de esta, y que de una u otra forma le permite ser responsable y tener la capacidad de adaptarse a su medio.

Define entonces cuatro áreas claves que se deben considerar en la definición de la política general de talento humano, estas son:

- *Influencia del empleado*: en esta área se determina la cantidad de responsabilidad, autoridad y poder que se debe delegar en la organización a cada empleado.
- *Sistemas de trabajo*: se deben diseñar políticas enfocadas a la definición, análisis y diseño del trabajo, además de acomodar a las personas, la información, las actividades y tecnología; para que así las decisiones tomadas en la organización sean efectivas.
- *Flujo de los recursos humanos*: es responsabilidad del área de gestión humana el manejo del flujo del personal de todos los niveles de la organización, razón por la cual todas las funciones, procesos y actividades relacionadas con el personal (reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, etc.) se encuentran en dicha área.
- *Sistema de recompensas*: se deben tener en cuenta las recompensas, financieras o no financieras, que se debe ofrecer al personal para crear y mantener la clase de organización que la dirección quiere, además de la clase de comportamientos y actitudes que se busca en el personal.

²⁷ Ibíd. Pág. 29.

c. Marco legal

En este proceso es de vital importancia conocer la normatividad laboral de la región en la que se desarrolla la organización, para poder contar con equidad y justicia con su personal y no dejarle la responsabilidad solo a los especialistas de gestión humana.

Desde el punto de vista de las disposiciones legales la organización debe acatar la normatividad general que existe como reguladora de aspectos contractuales del personal, de forma sencilla, clara y objetiva. La organización debe desarrollar exitosamente la relación contractual desde el primer instante en el que se da inicio al uso de sus servicios hasta la terminación de la relación laboral²⁸. Es por esto que el área de gestión humana debe estar circunscrita a las normatividades legales y todos los miembros de esta deben conocer las leyes que afectan los procesos desarrollados en la organización.

En el caso Colombiano las empresas deben cumplir las siguientes leyes:

- *Ley 50 de 1990*²⁹: esta ley marca el inicio de una importante transformación en los acuerdos laborales. “Junto con el Código Laboral introduce elementos novedosos, permite una mayor autonomía en las definiciones contractuales y legaliza una serie de prácticas utilizadas anteriormente por los empleadores, de manera frecuente pero con un marco de ilegalidad”. En la ley 50 de 1993 se introducen cambios al código sustantivo de trabajo, tales como: derecho individual de trabajo, derecho colectivo de trabajo, empresas de servicios temporales, intermediación laboral, vigilancia y control, entre otros.
- *Ley 789 de 2002*³⁰: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Implementa y regula el sistema de protección social, encargándose del régimen de subsidio al empleo, régimen de protección al desempleado, régimen especial de aportes para la promoción al empleo, régimen de organización y funcionamiento de las cajas de compensación familiar, actualización de la relación laboral y la relación de aprendizaje y protección de aportes.

²⁸ CROCE D., María Paola. Guía Laboral. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2008. pág. 11-12.

²⁹ Ley 50 de 1990. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200050%20DE%201990.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

³⁰ Ley 789 de 2002. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200789%20DE%202002.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

- *Ley 100 de 1993*³¹: Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, que es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, del que disponen las personas y la comunidad para contar con una calidad de vida, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. Esta ley tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de los habitantes a través de la implementación u la regulación de programas.

d. Análisis y diseño de cargos

García, Murillo y González muestran la definición de Desller de los puestos de trabajo como el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización; Chiavenato define el cargo como una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa; a lo que Gómez, Balkin y Cardy definen este proceso (análisis y diseño de cargos) como la descripción y registro del fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios³².

Este proceso cuenta con dos componentes importantes: 1. *Análisis de cargo o del puesto*: en donde se realiza la descripción del puesto, funciones, actividades y responsabilidades (descripción del puesto) y 2. *Diseño del cargo*: en donde se define el perfil que es necesario para cumplir con las funciones descritas (especificaciones del puesto).

En el análisis del cargo se busca conseguir toda la información relevante a un puesto de trabajo determinado que pueda ser notable para el óptimo desempeño del mismo, tanto en eficacia como en seguridad, satisfacción y comodidad del personal. Para que este proceso sea eficaz se deben responder las siguientes preguntas: ¿para qué se realizará este esfuerzo?, ¿quién asumirá la responsabilidad de su realización?, ¿cuál será el método más adecuado?³³. De esta forma se crea una percepción del significado del trabajo desarrollado por el empleado, el grado de importancia que le da a sus actividades, entre otros. El análisis del cargo es objetivo pues busca una descripción objetiva de las tareas y funciones.

³¹ Ley 100 de 1993. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200100%20DE%201993.pdf>>
Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

³² *Ibíd.* Pág. 34.

³³ ARIZA MONTES, José Antonio; MORALES GUTIERREZ, Alfonso Carlos y MORALES FERNANDEZ, Emilio. Dirección y Administración Integrada por Personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill. España, 2004. pág. 61.

En el diseño del cargo es conocido como el perfil del cargo y en él se identifican los requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar este puesto de trabajo, es importante en el momento de la selección del personal acorde con las necesidades de la organización. A diferencia del análisis de puestos, el diseño de puestos es subjetivo pues depende de las expectativas de quien lo diseña.

En la descripción de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye el listado de actividades, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, comportamientos, estándares de desempeño, entre otros aspectos importantes.

Los métodos más empleados en la recolección de datos para el análisis y diseño de cargos son:

Observación directa: el análisis se realiza observando al ocupante del puesto de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones. Es recomendable en casos que involucren operaciones manuales, sencillas y repetitivas; para casos de funciones con alto nivel de actividades mentales difíciles de evaluar, no es recomendable. Para no intimidar al personal observado, se recomienda el uso de grabaciones de video.

Cuestionario: consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo. Al no contar con una posible retroalimentación por parte del personal es recomendado para casos en que en un mismo cargo hay muchos empleados. Es conveniente que el cuestionario sea estructurado y abierto.

Entrevista directa: permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el empleado o su jefe directo. La entrevista puede basarse en el cuestionario general que incluirá preguntas que traten las variables específicas del cargo. Puede ser individual o grupal, la primera es recomendada cuando varias personas ocupan el mismo cargo y los resultados se unifican logrando una sola definición del puesto, la segunda por su parte se usa cuando se entrevistan de forma simultánea a todos los que ocupan el mismo puesto.

Métodos mixtos: combinación de dos o más métodos para sacarle el mayor provecho posible y obtener la mejor información o los mejores resultados.

El análisis de los puestos y diseños de cargos es una de los procesos que facilita la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

2.1.4.2 Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización

Este macro-proceso tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización, busca que no solo sean las mejores y que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, su cultura, procesos y maneras de hacer, para que de esta forma puedan generar valor a su cargo.

a. Requisición y Reclutamiento

Este proceso consiste en la definición y el establecimiento adecuado de los perfiles necesarios y de ahí lograr identificar a los potenciales candidatos para ocupar ese vacante dentro de una organización.

La requisición es un paso previo necesario en todo proceso de reclutamiento, por lo general es considerado un proceso adicional, perdiendo el nivel de importancia y de cuidado, la organización debe hacer esfuerzos de inclusión efectivos que permitan darle la importancia que este tiene. En este proceso se establecen los criterios necesarios del perfil que se requiere para ocupar un puesto de trabajo (criterios psicológicos, psicosociales, técnicos, de competencias, habilidades, entre otros).

El reclutamiento es importante, pues de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. Desde una perspectiva amplia, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo³⁴. El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos³⁵.

El mercado laboral es cambiante y dinámico y sus características influyen en los procesos de reclutamiento o la manera de comunicar o atraer las personas a la organización. Cuando en un mercado laboral predomina la oferta, es decir, con muchas vacantes y pocos candidatos, el proceso de reclutamiento debe ser más atractivo, pues son estos quienes escogen la mejor oferta; mientras que cuando predomina la demanda, es decir, más solicitantes de vacantes, los candidatos compiten por el puesto y eso desmejora las condiciones de ingreso de la persona a la organización, o, tenemos personas muy calificadas para los puestos que sobrepasan el perfil requerido.

³⁴VERAS, Miguelina; CUELLO, César. *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Universidad Intec. República Dominicana, 2005. pág. 30.

³⁵ WERTHWE, Jr. William; DAVIS, Heith. *La Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill. México, 1995. pág. 30.

Estos factores afectan la forma en que se desarrolla el reclutamiento de personal; razón por la cual se puede decir, que es un proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado laboral, con el objetivo de atraer los mejores candidatos. En este proceso se deben tener en cuenta las políticas generales de la empresa, de provisión de vacantes, análisis y diseño de cargos, planeación de personal y características legales y culturales de la región donde opera la organización.

Cabe resaltar que existen dos clases de reclutamiento, *el interno y el externo*, según Chiavenato, el interno aplica a los candidatos que trabajan en la organización y el externo se dirige a candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal³⁶.

Es necesario el uso de técnicas de comunicación efectivas que den por conocida la solicitud del cargo y el perfil requerido por el mismo. Para el caso del reclutamiento interno, las técnicas más usadas son: la intranet, correos electrónicos, bases de datos de los empleados que permiten desarrollar un plan de carrera. Y en el caso del reclutamiento externo, las técnicas más usadas son: referencias de los empleados actuales, anuncios en periódicos, revistas especializadas, páginas web especializadas, bases de datos de candidatos, agencias de contratación, bolsas de empleo de universidades e instituciones educativas.

Para que este proceso sea efectivo, es necesario que haya una buena planeación de necesidades y un buen proceso de requisición que permita escoger el mejor personal disponible en el mercado laboral, se debe también planear programas de entrenamiento y capacitación en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. El reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación de personal que esta tenga.

b. Selección de Personal

Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional, buscando el que tendrá éxito en el desarrollo del cargo.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán. PEREDA LECUNA, Gustavo. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Colombia, 2002. Pág. 95

Este proceso debe apoyar el efectivo desarrollo de los objetivos organizacionales, pues permite el mejoramiento y posicionamiento de la empresa dentro del sector y aporta a mantener la cultura organizacional y definir las personas que se requieren para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, por lo tanto, la tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: organización y el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de lo anterior el área de Gestión Humana realizará un diagnóstico y un pronóstico de los posibles candidatos actuales y potenciales. Debe existir un proceso de retroalimentación con las demás áreas funcionales de la empresa, pues son estas quienes de acuerdo a la requisición establecen las características deseables para los posibles candidatos de acuerdo a las necesidades propias del área. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Una vez se tengan reclutados los candidatos más adecuados para ocupar el cargo en cuestión, se deben establecer las bases que permitirán la comparación y elección; para esto es necesario contar con el análisis y diseño del cargo, así se contará con la información suficiente sobre el cargo que se va a cubrir.

Bohlander, Snell y Sherman describen el proceso de selección que una organización debe seguir de la siguiente forma: 1. Decisión de contratar, 2. Exámenes médicos, 3. Entrevista de equipo, 4. Selección preliminar en el área de gestión humana, 5. Investigación de antecedentes, 6. Pruebas de empleo (aptitud, logros), 7. Entrevista inicial en el área de gestión humana y 8. Conclusión de la solicitud³⁷.

Para lograr la obtención de información de los candidatos se deben elegir instrumentos de selección adecuados, que faciliten la toma de decisión final, entre los más utilizados están:

- *Análisis de antecedentes:* validar la información facilitada por el candidato, comprobando referencias y la legalidad de sus certificados laborales y académicos.
- *Entrevistas:* se confronta la información indicada en la hoja de vida, indagando aspectos personales, familiares, sociales, laborales, entre otros.
- *Pruebas de conocimiento:* estas evalúan el conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos. Se llevan a cabo con el fin de evaluar el grado de capacidad o habilidad para algunas tareas del cargo.

³⁷ BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. 12ª. Edición. Thomson Editores. México, 2001. Pág. 73 – 74.

- *Simulación de trabajo*: es una prueba ejemplo, tomada de un caso real, en donde el candidato debe realizar unas actividades con el fin de resolver una situación particular, de esta forma se mide la capacidad de respuesta y de resolución de problemas del cargo.
- *Visita domiciliaria*: la empresa busca familiarizarse con el entorno personal y familiar del aspirante, para validar el grado de influencia que este puede, o no, tener sobre el desempeño de sus labores.
- *Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad*: identifica el riesgo social que puede presentar un candidato para la organización, por lo cual dependiendo del tipo de organización esta selecciona el candidato del sector social que menos riesgo le represente.

Luego de realizar el proceso de selección, se debe proceder a la toma de decisión, aceptando o rechazando a los candidatos.

c. Contratación

Según García, Murillo y González la contratación es el proceso mediante el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona (natural o jurídica), bajo la continuada dependencia o subordinación de esta y mediante el pago de remuneración. Si uno de estos elementos no se cumple no le será aplicable la legislación laboral pues se considera que no hay relación laboral³⁸.

En Colombia este proceso se encuentra regulado por el Código Sustantivo del Trabajo (CST), en donde se define el contrato indefinido y definido según su duración. Aunque a nivel empresarial existen otros tipos de contratos como los siguientes:

- Contrato de prácticas: facilita la práctica profesional de grado medio o superior.
- Contrato para la formación: que tiene como finalidad la adquisición de formación teórico-práctica necesaria para la realización adecuada de un trabajo.
- Contrato de interinidad: orientado a la sustitución de un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo para cumplirlo temporalmente.
- Contrato por obra o servicios: se firman para la realización de una obra o servicio, con autonomía y cuya duración es incierta, pues depende de cuánto tiempo toma la realización de la obra o servicio en cuestión.

³⁸ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. Pág. 67.

- Contrato de relevo: se realiza con un trabajador en situación de desempleo o que tuviera concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa que se jubila de manera parcial, pues trabaja tiempo parcial en ella.

d. Socialización e Inducción

La organización busca que el nuevo integrante se adapte a la cultura, comportamientos y procesos de la organización. Según García, Murillo y González; Gómez, Balkin y Cardy plantean que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, este programa debe ir hasta que los nuevos trabajadores aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que la gerencia y la organización esperan de ellos. También plantean que Robbins dice que la socialización se puede entender como un proceso compuesto por tres etapas: 1. Pre-ingreso, dirigido a candidatos por entrar a la empresa y consiste en suministrarles información general de la compañía; 2. El ingreso, corresponde a la inducción, inicia cuando el candidato es notificado sobre su próxima vinculación con la empresa. 3. Metamorfosis, confrontación de las expectativas con la realidad, mediante un proceso de adaptación y comunicación; y que Chiavenato plantea que la inducción cuenta con dos etapas: 1. Concerniente a la introducción que se hace hacia la organización, presentando a los nuevos empleados una visión global de la compañía, prestaciones y servicios a los que tienen derecho, normas, reglamento, políticas, procedimientos, entre otros. 2. Comprende la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrara en contacto directo con su puesto, su jefe y compañeros, explicándole detalladamente en qué consistirá su puesto de trabajo y con quienes se relacionará directamente³⁹.

Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimentan un intenso deseo de ser aceptado, casi todos aceptan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación continua y expande el proceso de socialización, porque conduce al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe⁴⁰.

³⁹ Ibid. Pág. 69.

⁴⁰ WERTHER WILLISM B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos, el capital Humano de las empresas. Sexta edición. McGraw-Hill. 2008

2.1.4.3 Compensación, Bienestar y Salud de las Personas

Se plantea como objetivo el desarrollo del sistema de compensación que permita la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, donde se puedan satisfacer sus necesidades, buscando sostenibilidad y mantenimiento dentro de la organización. Involucra los siguientes procesos:

a. Compensación y Estructura Salarial

En Macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana, García, Solarte y González dicen que Rodríguez da la siguiente definición sobre la compensación “es la medida de valor para sus empleados, para sus compañeros y para la sociedad”; por su parte García dice que es el proceso mediante el que la organización define la forma de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, para esto se deben políticas salariales que refleje su filosofía⁴¹.

Dentro de la compensación financiera existe la directa y la indirecta, la primera corresponde al salario, bonificaciones, comisiones, primas, y vacaciones; la segunda corresponde a los pagos en moneda corriente que no hacen parte de los derechos de ley, es decir, horas extras, las primas y vacaciones extralegales, propinas y similares. Pero adicional a la financiera existe la no financiera que está compuesta por los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como lo son, oportunidades laborales, reconocimiento, autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida y trabajo, promociones, por mencionar algunos.

El fin de la compensación es remunerar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, basado en las leyes que lo rigen.

También muestran como Dessler plantea que en la evaluación de puestos se intenta determinar el valor del trabajo, comparando el contenido de un puesto con otros, de esta forma se podrá determinar la diferencia entre cada uno. La remuneración puede resultar del análisis de puestos y de sus resultados raíz de la evaluación de desempeño, que a su vez se compara con los objetivos del cargo y de la organización. Además que Dessler y Rodríguez explican de forma concreta los siguientes métodos para evaluación de puestos⁴²:

⁴¹ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011. Pág. 76.

⁴² Ibíd. Pág. 78.

- **Graduación:** consiste en la comparación del puesto, según su importancia y puede ser en orden ascendente o descendente, no exige tener en cuenta muchos detalles, es rápido y de bajo costo. Se considera que este método necesita la ejecución de los siguientes pasos: contar con información del puesto, seleccionar el grupo de puestos que se calificarán, seleccionar factores compensables, asignar una jerarquía a los puestos y combinar estimaciones
- **Alineamiento:** por medio de una técnica numérica de promedio se gradúan los puestos en el orden de importancia que las tarjetas presentan; las diferencias que se encuentren pueden ligarse para lograr una sola clasificación. Se debe contar con tres etapas: integración de un comité, nombramiento de los puestos y alineamiento de los puestos tipo.
- **Puntos:** consiste en asignar cierto número de unidades de valor a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, llegando a establecer un ordenamiento entre ellos. Se debe llevar a cabo de integrando un comité que valore los puestos, análisis de una muestra de puestos, selección y definición de valores representativos, ponderación de factores, determinación de los grados relativos de dificultades y responsabilidad entre puestos y realizar el prorrateo de los porcentajes.
- **Comparación de factores:** reúne los mismos principios del método de puntos, pero utilizando pocos factores, lo que lo hace más rápido y sencillo. Se deben ordenar los cargos en función de sus principales factores comparados con el puesto clave, por lo tanto se trabaja con dos grupos de puntos: uno de puntos clave y otro de puntos no clave.

b. Incentivos y Beneficios

Por medio de este proceso las organizaciones muestran su intención de mantener fieles a sus colaboradores, es de vital importancia, pues se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados. Para García este proceso es el complemento de la compensación salarial, ya que motiva a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y genera apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios.

Los incentivos son todos aquellos suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño; son un elemento que ayuda a mantener las personas dentro de la organización.

Para Chiavenato la gran mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras como retribución a la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: 1. Recompensas relacionadas con la participación

de los resultados de la empresa; 2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas en ciertos periodos de tiempo; 3. Recompensas relacionadas con el desempeño excepcional, consisten en el aumento por merito; y 4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, compartidas por el grupo con una igualdad en el porcentaje en relación a la base salarial. En las organizaciones los planes de incentivos se pueden dar del tipo individual, grupal y a nivel de la empresa⁴³.

Existen diferentes métodos para planes de incentivos y entre los más comunes se encuentran el plan de bonificación anual, la distribución de acciones entre los empleados, la opción de compra de acciones de la compañía, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencias, planes de trabajo a destajo, comisiones de ventas, entre otros.

Los beneficios son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a sus empleados, como pagos adicionales de los salarios, pero generalmente constituyen una parte integral de la remuneración del personal. Pueden incluir servicios sociales y algunas comodidades ofrecidas a sus empleados, según el nivel que este ocupe dentro de la organización. Los beneficios se deben definir con base a la normatividad legal del territorio en el que se encuentra y a la política general de remuneración de la organización⁴⁴.

Chiavenato también realiza la siguiente clasificación de los beneficios:

- Exigibilidad legal: se convierten en legales cuando son exigidos por la legislación laboral (seguridad social, vacaciones, prima, jubilación, entre otros); y se consideran esporádicos cuando la organización los concede libre y voluntariamente (bonificaciones, restaurantes, transporte, préstamos, por mencionar algunos).
- Naturaleza: los beneficios son monetarios cuando son otorgados en dinero a través de la nómina (vacaciones, prima, bonificaciones y similares) se consideran como no monetarios cuando no son financieros (servicios de restaurante, asistencia médica, transporte, etc.).
- Objetivos: se consideran asistenciales cuando proveen al empleado y a su familia en condiciones de seguridad y previsión en casos de emergencia (asistencia médica, guardería, asistencia financiera); se consideran recreativos cuando proporcionan condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, entre otros; finalmente se encuentren los beneficios supletorios que buscan generar facilidades, comodidades y utilidades que mejoren la calidad de vida del empleado (estacionamiento, transporte, restaurante y similares).

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw-Hill, Interamericana. Bogotá, Colombia, 2002. Citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pag.93.

⁴⁴ Ibíd. Pág. 95.

El objetivo principal de los procesos de compensación es motivar a los empleados por medio de la búsqueda de bienestar y permanencia en la organización; los beneficios intentan atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

c. Higiene y Seguridad Industrial

Este proceso es concebido como complemento de los procesos de compensación, que buscan el bienestar de los empleados, la higiene y seguridad industrial, pues las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes prejuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Es por esto importante que el área de gestión humana en uno de sus objetivos plantee la reducción y prevención de accidentes en el trabajo a través de la higiene y seguridad industrial⁴⁵.

Este proceso está compuesto por dos actividades que están interrelacionadas; la higiene industrial que según la escuela de Salud Ocupacional de la Universidad del Valle es la disciplina dedicada al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores y agentes ambientales originados en o por el lugar de trabajo que pueden causar enfermedad e ineficiencia entre los trabajadores o entre los ciudadanos de una comunidad⁴⁶ y la seguridad industrial que es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo y convenciendo a las personas sobre las necesidades de implantar practicas preventivas. Se presentan las siguientes etapas para los programas de higiene industrial en el contexto colombiano: realización de estudios preliminares de cada uno de los agentes contaminantes de acuerdo con el panorama de riesgos, realizar las mediciones de cada uno de estos agentes, aplicar correctivos primero en la fuente, luego en el medio y si no es posible en estos, en el individuo, finalmente realizar estudios de seguimiento.

Por su lado Rodríguez (según García, Murillo y González) menciona los siguientes aspectos como parte del plan de higiene y seguridad en el trabajo:

⁴⁵GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pag.101.

⁴⁶(Escuela de Salud Ocupacional. Universidad del Valle). Citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN, Karen; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2008. Pág. 47.

- Motivación al personal sobre seguridad: orienta adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajo adecuados.
- Programas de capacitación: implican todo lo relacionado a la salud y seguridad, figuran los cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y acciones de emergencia.
- Normas de seguridad: se deben dar a conocer las reglas y normas de seguridad por medio de reuniones regulares.
- Campañas de seguridad: establecimiento de campañas con obtención de beneficios por presentar mejores resultados.
- Control de accidentes: se debe analizar el historial de accidente e informar a todos los miembros de la organización.

También se propone para cambiar los comportamientos peligrosos lo siguiente⁴⁷:

- Provisión de personal: reconocer que ciertos empleados tienen más probabilidades que otros de tener accidentes, por lo que se trata de establecer la vulnerabilidad de algunos empleados.
- Capacitación: realización de capacitaciones tanto a supervisores como a empleados, donde la seguridad sea conocimiento de todos.
- Reglas y controles de seguridad: se debe contar con reglas de seguridad que indiquen lo que se debe y lo que no se debe hacer.
- Programas de incentivos: la motivación del personal es usada como incentivo para reducir accidentes.

En Colombia la salud ocupacional está reglamentada por medio de la Resolución 2013 Junio 6 de 1986 por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad industrial en los lugares de trabajo. En donde se establece que toda empresa que cuente con más de diez empleados están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial que cumpla con las normas de dicha resolución⁴⁸.

⁴⁷ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pag.102.

⁴⁸ Resolución 2013 de 1986. Disponible en:
<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/RESOLUCION%202013%20DE%201986.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

d. Calidad de Vida Laboral

Este concepto nace en 1972 en una conferencia internacional sobre teoría y práctica de democratización del trabajo. Hoy en día se debe reconocer como las emociones afectan la productividad y efectividad del trabajador, razón por la cual, la percepción de la calidad de vida laboral podrá influir positivamente o negativamente en el desarrollo de la organización.

Para Chiavenato este concepto incluye aspectos tanto físicos y ambientales como psicológicos del sitio de trabajo, además de establecer dos posiciones: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de la organización por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida⁴⁹. Para este autor la calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción de las necesidades de quienes conforman la organización mediante el trabajo, se deben tener en cuenta múltiples factores para realizar un análisis de la calidad de vida laboral (satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de un futuro en la organización, reconocimiento por los resultados alcanzados, salario percibido, entre otros). El autor propone tres modelos que considera los más importantes de este proceso⁵⁰:

- Nadler y Lawler: se fundamenta en cuatro aspectos que a medida que se incrementan la mejoran, estos son: participación de los empleados en las decisiones, la restructuración de trabajo, la innovación en el sistema de recompensas y el mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Hackman y Oldhan: las dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía, retroalimentación del trabajo, etc.) de cada cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo de la calidad de vida laboral.
- Walton: él define ocho factores que afectan a este proceso: compensación justa y adecuada, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, el empleo y desarrollo de la capacidad, las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, la integración social en la organización, la reglamentación, el trabajo y espacio total de vida y la importancia social de la vida en el trabajo.

Gestión humana es el área que se debe hacer cargo de este proceso, a fin de desarrollar cada una de sus actividades de la mejor manera, para que así los empleados de la organización puedan desarrollar las suyas con el máximo de compromiso y entusiasmo a beneficio de la organización. Se encuentra estrechamente relacionada con procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las organizaciones en la búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores.

⁴⁹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. Pág. 407.

⁵⁰Ibíd. Pág. 408 - 409.

2.1.4.4 Desarrollo del Personal

Este proceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel personal y profesional en la organización, busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral; básicamente pretende mejorar todos los factores que ejercen influencia en el trabajador.

a. Capacitación y Entrenamiento

En las organizaciones se reconoce la importancia que tiene el capital humano pues su aporte es inmenso a través de sus talentos, aptitudes, dedicación y compromiso a la consecución de los objetivos organizacionales; que a su vez son las que crean las ventajas competitivas que la organización busca.

Es importante que así la organización conozca las cualidades y habilidades de cada persona se debe contar con programas de capacitación que permita el desarrollo con la obtención de nuevos conocimientos, ideas y practicas al colaborador. La capacitación se puede definir como la “generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo”⁵¹. Se puede decir entonces que la capacitación y el entrenamiento brindan las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado.

El entrenamiento actualmente se considera como un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas⁵².

Con este proceso se busca acortar la brecha existente entre el desempeño de los empleados y el que la organización requiere para alcanzar todos sus objetivos de la forma más económica posible. Cabe resaltar que la capacitación debe planearse de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Chiavenato plantea que este proceso es cíclico y continuo, además de estar compuesto por cuatro etapas⁵³:

- Diagnostico: se debe realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.

⁵¹CARMONA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. Bogotá, Colombia. TecnoPress Ediciones, 2004. Pág. 257.

⁵²CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. Pág. 305 - 306.

⁵³Ibíd. Pág. 308.

- Diseño: elaborar el programa de capacitación y entrenamiento que busque satisfacer las necesidades detectadas en el punto anterior.
- Implementación: aplicación del programa de capacitación y entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del programa de capacitación y entrenamiento.

Según García, Murillo y González; Rodríguez postula tres tipos de capacitación⁵⁴:

- Capacitación para el trabajo: capacitación de pre-ingreso, inducción y capacitación promocional.
- Capacitación en el trabajo: introduce el adiestramiento y la capacitación específica y humana.
- Desarrollo: compuesto por la educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

b. Desarrollo Profesional y Planes de Carrera

El contexto actual de cambio en la organización ha generado que exista una nueva actitud en las personas, por lo cual es indispensable un proceso de educación y orientación a futuro como el desarrollo de personal; razón por lo cual las organizaciones de hoy requieren empleos competitivos y capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y complejos.

Es responsabilidad del área de gestión humana preservar su recurso humano como valor fundamental, crear valor, compromiso, diseñar procesos que garanticen que las estrategias de la organización sean ejecutadas en el momento oportuno, buscando ser más competitivas.

Para Bohlander el desarrollo profesional es uno de los temas más importantes de la administración para los nuevos empleados, para los antiguos y para quienes desean ingresar a la población económicamente activa⁵⁵. Los objetivos principales de este proceso son el incremento de las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera, capacidades intelectuales y emocionales, focalizar aspectos como las actitudes, comportamientos y valores, entre otros, según Alles⁵⁶.

⁵⁴GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pág.113.

⁵⁵BOHLANDER, George; SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. México. Thomson Editores, 2001. Pág. 268.

⁵⁶GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pág.119.

Carmona define cinco etapas del desarrollo profesional⁵⁷:

- Preparación para el trabajo: periodo en el que las personas adquieren conocimientos, capacidades y habilidades para competir en el mercado laboral.
- Ingreso a una organización: proceso de selección y solicitud de una empresa para trabajar según las aspiraciones personales.
- Iniciación del desarrollo personal: después de lograr fortalecimiento en la organización, el empleado aprende lo relacionado con el puesto de trabajo, reglas y normas de las organizaciones.
- Parte central de la carrera profesional: en este punto se evalúa el estilo de vida laboral que se ha llevado y se revalúa un nuevo estilo que acoja los objetivos logrados y las metas replanteadas por cumplir.
- Final de la carrera profesional: hace parte de este la productividad constante y la preparación definitiva para desvincularse de la vida laboral.

Chiavenato plantea los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual y fuera de él según Cenzo y Robbins⁵⁸:

- En el cargo actual: rotación de cargos, posiciones de asesoría, aprendizaje practico, asignación de proyectos, participación en cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, entrenamiento fuera de la empresa, estudio de caso, juegos de empresas y centros de desarrollo interno.
- Fuera del cargo: tutoría y asesoría a los empleados.

Chiavenato define carrera como “una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional”, además que supone un desarrollo profesional gradual en cargos cada vez más elevados y complejos. También considera el desarrollo de carrera como un proceso formal y secuencial cuyo objetivo es la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen el potencial para ocupar cargos más elevados. Las siguientes son las principales herramientas expuestas por este autor para el desarrollo de las carreras de los empleados en una organización⁵⁹:

- Centros de evaluación: retroalimentación sobre fortalezas y debilidades de los candidatos, les ayuda a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.

⁵⁷CARMONA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. Bogotá. TecnoPress Ediciones, 2004. Pag.266.

⁵⁸CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. Pág. 335 - 336.

⁵⁹Ibíd. Pág. 308.

- Pruebas psicológicas: se usan desde la selección del personal, sirven para ayudar a los empleados a comprender sus intereses y habilidades.
- Evaluación del desempeño: fuente de información sobre las habilidades de los empleados, ayuda a identificar factores a desarrollar.
- Proyecciones de ascenso: juicios hechos por los gerentes sobre el potencial de progreso de los empleados para así mejorar sus conocimientos y experiencias.
- Planeación de remplazos: formación para cubrir posiciones más complejas que los preparan para asumir más responsabilidades.

c. Evaluación de Desempeño

Las fuerzas armadas de los Estados Unidos que acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre sus oficiales, fueron quienes le dieron inicio a este proceso, cuyos fines eran: seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares, elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas y evaluar periódicamente a los oficiales para de esta manera conceder los ascensos o cambios de acuerdo con los resultados. Luego de realizar ciertos ajustes se aplicó en la administración de personal en las organizaciones

Chiavenato afirma que el desempeño tiene variación de persona en persona y se ve afectado por numerosos factores condicionales, en donde la evaluación de desempeño es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”⁶⁰.

Para que la evaluación se lleve a cabo de una forma práctica debe estar basada en normas que miden los resultados deseados de cada puesto y debe contar con medidas de desempeño buscan contar con confiabilidad y conducta crítica. Todo proceso de evaluación debe ser comprendido por quienes deseen aplicarlo además que por su cotidianidad se puede llegar a desconocer el objetivo fundamental de la evaluación, ocasionando errores en los resultados de las evaluaciones⁶¹.

Según García, Murillo y González; Rodríguez define los siguientes métodos de evaluación de desempeño⁶²:

⁶⁰Ibíd. Pág. 198.

⁶¹GONZALEZ ARIZA, Ángel León. Métodos de Compensación Basados en Competencias. Barranquilla, Colombia. Ediciones UniNorte, 2006. Pág. 246.

⁶²GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pag.125 - 126.

- *Escala de calificación:* este método se basa en opiniones del evaluador, mide factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, entre otros. Una de las ventajas de este método es que la elaboración y su manejo son de bajo costo; pero tiene como desventaja la probabilidad que el evaluador desvíe los resultados subjetivamente.
- *Escala de calificación basada en la conducta:* se busca la reducción de la subjetividad y las desviaciones que la subjetividad puede ocasionar, las posiciones en la escala se describen en conductas relacionadas con el trabajo.
- *Lista de verificación:* el evaluador solo registra el desempeño, es decir, no lo valora. Se escogen palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado. Este método es económico, fácil de aplicar y la capacitación de calificadores es mínima. Como desventaja tiene el uso de criterios de personalidad y no de desempeño, generando una malinterpretación de los conceptos.
- *Método de elección forzada:* se analiza el desempeño mediante la elección entre varios grupos de enunciados, similares, que corresponden con la persona que se evalúa.
- *Métodos incidentes críticos:* se le solicita al evaluado la elaboración de un registro de incidentes que muestren una conducta positiva y negativa propia. A partir de los hechos críticos se define el desempeño como efectivo o inefectivo. Este método analiza la conducta real del empleado y no su personalidad.
- *Métodos de investigación de campo:* un analista del área de gestión humana solicita información sobre el rendimiento de cada empleado, con base en esta información se elabora la evaluación.
- *Método de evaluación en grupo:* un grupo de personas se reúnen con un coordinador y se discute la evaluación preparada previamente por el supervisor, de acuerdo a una entrevista con el empleado. En la entrevista con el coordinador se pueden definir las acciones de desarrollo necesarias para el desarrollo. Este método permite tomar decisiones útiles sobre sueldos, ascensos y méritos.
- *Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro:* estas evaluaciones se enfocan en el rendimiento del futuro por medio del potencial de los empleados. Dentro de este se encuentran: Autoevaluación (los empleados realizan una autoevaluación donde se busca mejorar el autodesarrollo), Administración por objetivos (se realiza la conversión de los objetivos de la organización en los del individuo) y Método de Centro de Evaluación (se usa para predecir cuál será el desempeño futuro del individuo).

d. Monitoreo

Chiavenato define monitorear como seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Las organizaciones funcionan de acuerdo a ciertos planes orientados a alcanzar objetivos, cumplir la misión y lograr la visión a través de estrategias bien definidas. Por medio del monitoreo se busca entonces acompañar esas actividades a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada⁶³.

El monitoreo se encarga de resolver la pregunta ¿Cómo saber que hacen y que son las personas que trabajan en la organización? Puede variar de acuerdo al estilo de gerencia de cada organización, pues algunas pueden asumir un control exhaustivo basado en la desconfianza y rigurosidad, mientras otras lo pueden asumir como una forma de mantener en contacto con la realidad organizacional permitiendo autonomía a sus empleados.

Este proceso requiere de herramientas, tipo bases de datos y sistemas de información gerenciales; pues estos facilitan la obtención y almacenamiento de diversos datos (García), tales como: registro de personal, cargos, secciones, remuneración, beneficios, entrenamiento, entre otros (Chiavenato). Estos sistemas son diferentes aplicaciones que pueden usarse para la identificación y análisis de variables estratégicas a la hora de ejecutar proyectos, programas, decisiones, entre otros⁶⁴.

2.1.4.5 Relaciones con el Empleado

Su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono, donde, se distingan por ser legales y legítimas.

a. Negociación colectiva y Relaciones con el Sindicato

Para García, Murillo y González; Sherman, Bohlander y Snell indican que la negociación colectiva en gestión humana es “un proceso de negociar un acuerdo laboral incluyendo el uso de presiones económicas por ambas partes”; para Chiavenato es “el proceso de búsqueda del mejor resultado posible de aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo que las partes involucradas terminen la negociación, conscientes que fueron escuchados”⁶⁵.

⁶³CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. Pág. 416 - 417.

⁶⁴GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pag.128.

⁶⁵Ibíd. Pág. 132.

Carmona define a los contratos colectivos como contratos firmados por las empresas y los trabajadores para establecer beneficios extralegales o modifican las normas legales existentes para los trabajadores; están clasificados en *convención colectiva* (firmada por varios patronos donde fijan las condiciones que regirán los contratos de trabajo y vigencia), *pacto colectivo* (firmado entre la empresa y el representante legal y cada uno de los trabajadores para convenir beneficios extralegales, aumentos salariales, entre otros), *contratación sindical* (en el caso de huelgas legales los sindicatos asumen la responsabilidad de atender el proceso de la empresa). Este autor también resalta que el proceso de negociación colectiva depende de la convicción de la gerencia⁶⁶. La negociación colectiva busca el establecimiento de un contrato que puede ser la ratificación de un contrato anterior, la derogación de partes de un contrato o del contrario en su totalidad sustituyéndolo por uno nuevo.

En el contexto colombiano dentro de la negociación colectiva se encuentran los sindicatos, en donde la Ley 50 de 1990 mediante la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones, plantea⁶⁷:

- Artículo 38: el artículo 353 del Código Sustantivo del Trabajo. En donde se contempla el derecho de asociación.
- Artículo 39: el artículo 354 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 15 de la Ley 11 de 1984. En donde se contempla la protección del Derecho de Asociación.
- Artículo 40: el artículo 356 del Código Sustantivo del Trabajo. Define los sindicatos de trabajadores y su clasificación.
- Artículo 41: el artículo 361 del Código Sustantivo del Trabajo. En donde se contempla la fundación de los sindicatos.
- Artículo 42: el artículo 362 del Código Sustantivo del Trabajo. En donde se establece el derecho de establecer libremente sus estatutos.
- Artículo 43: el artículos 363 del Código Sustantivo del Trabajo. En donde se establece la necesidad de notificar por escrito al empleador y demás interesados, la constitución del sindicato.

⁶⁶CARMONA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. Bogotá. TecnoPress Ediciones, 2004. Pag.79.

⁶⁷ Ley 50 de 1990. Disponible en:
<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200050%20DE%201990.pdf>>
Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

b. Cesación y Ruptura Laboral

Este proceso hace referencia a la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización, rompiendo así la relación entre ambas partes. La ruptura laboral es definida por Gómez, Balkin y Cardy, citados por García, Murillo y González como la salida de un empleado de la organización, que tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización. Para García la ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria (cuando el empleado toma la decisión de terminar la relación con la empresa) o de manera involuntaria (cuando la empresa decide terminar la relación contractual), dependiendo de la parte que tome la iniciativa de dar por terminado el contrato⁶⁸.

En Colombia la terminación del contrato laboral está reglamentada en el Código Sustantivo del Trabajo, en el artículo 61 (modificado por el artículo 5 de la ley 50 de 1990)⁶⁹, en donde se establece que ésta se da:

- Por muerte del trabajador.
- Por mutuo consentimiento.
- Por expiración del plazo fijo pactado.
- Por terminación de la obra o labor contratada.
- Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
- Por suspensión de las actividades del empleador durante más de 120 días.
- Por sentencia ejecutoriada.
- Por decisión unilateral en los casos del Artículo 7 del decreto Ley 2351 de 1965 y Artículo 6 de esta ley.
- Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de suspensión del contrato.

⁶⁸GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2011. Pag.136.

⁶⁹Ley 50 de 1990. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200050%20DE%201990.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

2.2 MARCO CONTEXTUAL⁷⁰

2.2.1 Reseña histórica de la Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.

Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., es una sociedad constituida por Documento Privado del 06 de agosto de 2007, por los Señores Mario León Caicedo Osorio y Martha Elsy Murillo Giraldo, como socios de la sociedad. En el mes de junio del año 2008, ingresa un nuevo socio, el Sr. Jorge Alberto Montes Grisales, quien compra un gran porcentaje de las cuotas sociales del Señor Mario León Caicedo Osorio. En el mes de mayo del año 2011, ingresa una nueva socia, la Sra. Gloria Elena Murillo Giraldo, quien compra un buen porcentaje de las cuotas sociales del Señor Jorge Alberto Montes Grisales, y el resto de las cuotas sociales del Señor Mario León Osorio Caicedo, quien se retira definitivamente de la sociedad.

2.2.2 Caracterización de la Empresa

Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., sociedad registrada en la Cámara de Comercio de Cali, en agosto 15 de 2007, bajo el N° 8742 del Libro IX, con domicilio en la ciudad de Cali, en la dirección comercial, Av. 4ª N N° 6 N 67 Of. 301, Edificio Centro Empresarial Siglo XXI, con Matrícula Mercantil N° 719614-3 de agosto 16 de 2.007, cuya actividad comercial es Comercializar Productos Agrícolas y Alimenticios; Transporte de carga por carretera y Operador Logístico y suministro de Alimentos a empresas estatales y privadas.

En la actualidad sus socios, son los Señores Martha Elsy Murillo Giraldo, Gloria Elena Murillo Giraldo y Jorge Alberto Montes Grisales. Su Gerente General y Representante Legal, es la Señora Gloria Elena Murillo Giraldo, y el Sub Gerente y Representante Legal Suplente, es el Señor Edgar Benavides Romero.

Registros Legales

Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., está registrada en todos los entes de control del Gobierno, como la DIAN, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, Dane, entre otros.; paga sus impuestos puntualmente, es contribuyente del Impuesto de Renta, pertenece al Régimen Común, es Agente Retenedor tanto de Renta, como de ICA, y además es contribuyente del Impuesto municipal de Industria y Comercio.

⁷⁰Fuente: Entrevista con el Sub Gerente General y representante legal suplente de la Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.

2.2.3 Objeto social

El Objetivo Social de Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., es:

- Comercializador de Productos Agrícolas y Alimenticios.
- Transporte de carga por carretera.
- Operador Logístico y Suministro de Alimentos a Empresas Estatales y Privadas.
- Prestar Asesoría en la formulación, seguimiento, ejecución y evaluación de Proyectos Productivos Nacionales e Internacionales, y Asesorar en Prácticas Productivas Técnicas Agro Ecológicas, para el mejoramiento de la Producción.

2.2.4 Direccionamiento Estratégico

Misión

Ofrecer los productos Agrícolas y Alimenticios, acordes a la necesidad individual de cada uno de nuestros clientes. Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., cumplirá esta misión utilizando todos los recursos físicos y materiales necesarios y un grupo de profesionales especialistas en cada una de áreas, tanto administrativas, como de alimentos y del manejo y manipulación de los mismos, regidos por un compromiso de servicio al cliente, respetando y cumpliendo los criterios de la Calidad, Calidez y Honradez.

Visión

Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., será hacia el futuro una empresa líder en la Operación Logística y en el suministro de alimentos a empresas estatales y privadas. Será también una fuente de empleo contribuyendo así al mejoramiento de la economía del país.

2.2.5 Servicios que Ofrece

A continuación se relacionan los diferentes servicios que ofrece la empresa:

- Comercialización de Productos Agropecuarios.
- Operación Logística en el suministro de Productos Agrícolas y de Alimentos.
- Servicio de Transporte de carga por carretera.

2.2.6 Recurso Humano

La Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.; es una empresa pequeña que cuenta con 10 empleados y con la siguiente definición de puestos:

- Gerente General y Representante Legal
- Sub Gerente y Representante Legal Suplente
- Gerente Financiero
- Asistente Administrativa
- Auxiliar de Compras
- Auxiliar Administrativa
- Conductores

3 RESULTADOS

3.1 Diagnóstico Actual

En la empresa COMERCIALIZADORA de Alimentos M&M Ltda.; se encontró que no cuenta con el área de gestión humana definida, razón por la cual no tienen definidos y estructurados ninguno de los procesos de dicha área, razón por la cual hasta el momento se trabaja de forma informal, por lo que no se cuenta con estandarización, responsable, entre otros; ocasionándole así muchos desordenes administrativos.

Cabe resaltar que la gerencia de la empresa no creyó importante la creación de estos procesos previamente, debido a la baja rotación de personal que tiene, pues en cuatro años únicamente han tenido un cambio en el área administrativa y cuatro más en la parte de los conductores.

En la revisión de los macro-procesos de gestión humana mencionados previamente, se encontró lo siguiente:

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

La empresa no tiene definida el área de gestión humana, razón por la cual ningún proceso está debidamente definido y estructurado, a pesar que algunos de ellos sean ejecutados por distintas áreas de la empresa; en cuanto a los procesos en este punto tratados (Planeación estratégica, Políticas del área y Análisis y Diseño de Cargos) ninguno se encuentra debidamente establecido.

Al no existir el área de gestión humana, la empresa no tiene planeación estratégica ni políticas del área; es por esto que algunas de las funciones de esta área se encuentra distribuida en algunos de los empleados de la empresa.

El análisis y diseño de cargos se ha presentado informalmente, pues en los inicios de la misma solo había una persona (secretaria) que se encargaba de todas las actividades administrativas, pero a medida que la empresa fue creciendo y se empezó a vincular más personas a ella, se realizó una distribución de tareas, de forma aleatoria, hasta definir lo que hoy en día son los cargos que están definidos en la empresa. Razón por la cual se carece de un análisis y diseño de cargos bien formulados para otorgar herramientas básicas para desarrollar de manera óptima las funciones de cada cargo.

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

Para el caso de la requisición y reclutamiento la Asistente de Gerencia realiza publicación de las vacantes que hay en el momento, por medio de un clasificado en el periódico de la ciudad local; pero también se apoya en recomendaciones del personal ya vinculado o de amigos externos de la empresa.

En la selección de personal administrativo únicamente se realiza una entrevista por parte del Sub-Gerente y de ser necesario se apoya con otra que realiza el Gerente General. Para el caso de los motoristas de la empresa, adicional a la entrevista se les efectúan ciertas pruebas de conducción y una revisión profunda de sus licencias de conducción.

La contratación es a término indefinido directamente con la empresa, con la salvedad de los dos meses de prueba. La empresa actualmente utiliza para este proceso un formato LEGIS (Minerva) de contrato laboral de término indefinido que es firmado por el Gerente con el nuevo empleado.

Para el caso de la socialización y la inducción, el jefe directo realiza una corta charla a la persona que ingresa, contándole qué hace la empresa, cómo lo hace, entre otras; en la ciudad de Cali se presenta las personas que trabajan en esta sede, y para el caso de los que se encuentran por fuera vía telefónica se les informa el cambio que hubo. Posterior a esto se realiza una charla en la que se le explica cuáles serán las funciones que debe desarrollar en la empresa.

3.1.3 Macro-proceso compensación, bienestar y salud de las personas

En el caso de la compensación y estructura salarial la empresa tiene definidos unos salarios para cada uno de los cargos que actualmente se encuentran definidos, para el caso de las personas nuevas en ésta el salario se asignara siempre que la experiencia y la formación sean las óptimas para dicho puesto, de lo contrario el salario asignado será inferior, con posibilidad de nivelación acorde al desarrollo de sus actividades.

Para los conductores, se definió que todos tendrían el mismo salario, con la excepción de un conductor que se encarga del camión más grande, razón por la cual se le asignó un mayor salario.

La empresa actualmente no ofrece a ninguno de sus empleados incentivos o beneficios por estar vinculados a ella; únicamente en casos de trabajo en exceso donde les toque quedarse tiempo adicional al horario establecido, se les concede un día compensatorio. De lo contrario la empresa no ofrece a sus empleados factores adicionales a su salario.

La empresa cuenta con todos los implementos de aseo necesarios para mantener las instalaciones físicas en correcto estado, una señora va 2 veces a la semana a realizar aseo general, pero ella no se encuentra vinculada directamente a la empresa. En cuanto a seguridad industrial, la empresa no le presta mayor atención a estos temas, a pesar de asistir a charlas que dicta la ARP en la cual se encuentran afiliados.

En la empresa no se encuentran establecidas herramientas para validar el estado de la satisfacción, bienestar físico, psicológico y social del personal dentro de la empresa, es decir, para medir la calidad de vida laboral. Razón por la cual en ocasiones los empleados se sienten desprotegidos pues no son tenidos en cuenta para planes futuros de mejoramiento no solo laboral, sino personal.

3.1.4 Macro-proceso desarrollo del personal

La empresa no cuenta con un programa de desarrollo establecido, en caso de presentarse una vacante en un cargo de alto nivel en ésta, se buscará su remplazo externamente, únicamente hay posibilidad de promoción horizontal.

La única capacitación que actualmente se encuentra definida en la empresa, es la inicial, cuando la persona ocupara un nuevo cargo. No hay programas de capacitación y entrenamiento constante. Si algún empleado quiere capacitarse en un tema acorde a su cargo la empresa no pagará este curso; le tocaría al empleado o buscar algún curso gratis por internet.

Dentro de la empresa no existen oportunidades de desarrollo profesional, pues las posibilidades de ascender son mínimas, por no decir que nulas.

La empresa no cuenta con evaluación de desempeño de sus empleados, sobre el día a día se detecta que tan bien se está llevando a cabo el trabajo asignado a cada quien, y en caso de ser negativo se realiza un llamado de atención para que la persona tenga oportunidad de mejora, pero no se le hace seguimiento a éste.

La empresa no realiza monitoreo sobre el desarrollo de actividades de los empleados, cada uno sabe que debe hacer, como hacerlo y en que tiempos hacerlo.

3.1.5 Macro-proceso relaciones con el empleado

La empresa no tiene sindicato, porque la cantidad de empleados es mínima a la requerida para formar uno.

En el caso en que la empresa desea dar por terminado el vínculo contractual laboral con un empleado, se busca llegar a un acuerdo con este para que renuncie, por medio del envío de memorandos por los errores cometidos dentro de la ejecución de las actividades del cargo; buscando siempre que la empresa no deba asumir ningún costo por esta decisión. Hasta el momento la empresa no ha pagado indemnizaciones por desvinculación sin justa causa.

Si la persona por una decisión propia decide renunciar, debe pasarle la carta de renuncia al Gerente General quien según la situación particular, procederá a analizar si es posible una contrapropuesta a esta renuncia.

Análisis General de la Situación Actual

Se evidencia la necesidad que por parte de la organización se reconozcan las necesidades de la gestión de personal, en todos los macro-procesos de gestión humana, desde la creación del área como tal, hasta la desvinculación del personal de la empresa.

La compañía puede lograr un mejor desarrollo de su potencial humano con el uso de las teorías y modelos administrativos existentes; por medio del uso de evaluación de desempeño, autoevaluaciones, logros alcanzados, entre otros; para que de esta forma se puedan identificar puntos importantes que requieran de apoyo y acompañamiento por parte de la empresa, y así poder aplicar sistemas de mejoramiento y retroalimentación.

Se observa que la empresa carece de un programa estructurado de capacitación así como de incentivos y beneficios, la única compensación formal para el empleado es su salario y prestaciones de ley, lo cual puede generar inconformismo o insatisfacción laboral entre los empleados.

En cuanto a la innovación en todos los niveles, se encontró que no es fluida debido a las débiles bases que cada individuo de la organización tiene al respecto. Esta situación puede mejorar si existe un ambiente de confianza, disciplina y de cumplimientos normativos que parten de un proceso educativo que puede desencadenar resultados positivos alcanzables.

3.2 Diseño de los Macro-procesos de Gestión Humana

A continuación se presentará el diseño de los macro-procesos de gestión humana para la empresa COMERCIALIZADORA de alimentos M&M Ltda. Este punto consta de las siguientes siete partes:

- 1 Alcance: indica la capacidad de desarrollo que genera la buena aplicación del proceso.
- 2 Objetivo: indica lo que se pretende conseguir con el proceso.
- 3 Responsable: determina los cargos que estarán a cargo del proceso.
- 4 Periodicidad: indica el tiempo que dura el proceso.
- 5 Desarrollo: explicación etapas del proceso.
- 6 Entradas del proceso: se muestra una representación de todas las etapas del proceso.
- 7 Formatos relacionados: indica todos los formatos que intervienen en el desarrollo del proceso.

3.2.1 PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Por el tamaño de la empresa ésta no cuenta con un plan estratégico a seguir, es decir, no tiene planeación estratégica definida, razón la cual no se desarrollará este proceso.

3.2.2 PROCESO POLÍTICAS DEL ÁREA

En este proceso se definirán los lineamientos normativos del área de gestión humana en la empresa, para de esta forma asegurar el cumplimiento de los procesos definidos y propuestos en este trabajo. En este proceso se trabajarán los objetivos definidos para cada uno de los procesos de Gestión Humana, además del resultado esperado con su correcta ejecución. Los procesos que se incluirán en la definición de las políticas del área son:

Análisis y diseño de cargos

Objetivo: Brindar a la empresa una herramienta administrativa que permita definir cada uno de los cargos desde sus necesidades y que genere una mayor eficiencia y productividad para cada empleado.

El resultado esperado de este proceso es la correcta definición del manual de funciones de cada cargo.

Requisición y reclutamiento

Objetivo: Brindar como primera oportunidad de promoción al personal que actualmente está vinculado a la empresa, y en caso de no encontrar una persona apta al interior, recurrir a buscar personal externo.

El resultado esperado de este proceso es contar con los candidatos más aptos para vincularlos a la empresa, para lo cual se requiere ejecutar este proceso de manera precisa.

Selección de personal

Objetivo: Ofrecer a la empresa el personal idóneo para ocupar sus vacantes y así lograr el buen desarrollo de ella.

El resultado esperado de este proceso es que se desarrolle de forma efectiva, garantizando siempre contar con el mejor personal para la empresa.

Contratación

Objetivo: La vinculación del nuevo empleado a la empresa, acogiendo al cumplimiento de la ley laboral de Colombia.

El resultado esperado de este proceso es garantizar la legalidad en la contratación de personal de la empresa.

Socialización e inducción

Objetivo: Lograr una rápida y correcta adaptación que permita propiciar mejores condiciones de desarrollo y logro de resultados del nuevo empleado en la empresa.

El resultado esperado en este proceso es que se cuenten con programas y herramientas que permitan la integración del nuevo personal

Compensación y estructura salarial

Objetivo: Definición de salarios justos acorde a las características de cada uno de los cargos y así retribuirles de la mejor forma el servicio prestado a la empresa.

El resultado esperado de este proceso es contar con salarios que sean equitativos y justos.

Incentivos y beneficios

Objetivo: Definir un plan de incentivos y beneficios que le muestre al empleado la gratificación por el servicio prestado a la empresa y estimularlo para el mejor desarrollo de sus actividades.

El resultado esperado de este proceso es ofrecerle a los empleados beneficios extras por pertenecer a la empresa, para que de esta forma consideren motivante estar vinculados a ella.

Higiene y seguridad industrial

Objetivo: Mantener unos niveles elevados de la calidad de vida laboral, garantizando la seguridad y la vida misma del personal que labora en la empresa.

El resultado esperado de este proceso es reglamentar las actividades dentro de la empresa para poder garantizar a sus empleados seguridad.

Calidad de vida laboral

Objetivo: Definir actividades que busquen el desarrollo de una vida personal y laboral de los empleados, para que de esta forma se genere un equilibrio entre ellas.

El resultado esperado de este proceso es ofrecerle a los empleados la mejor calidad de vida a los empleados.

Capacitación y entrenamiento

Objetivo: Brindar a la empresa una herramienta administrativa que permita realizar el proceso de capacitación y desarrollo con todos los empleados de acuerdo al cargo desempeñado en la organización.

El resultado esperado de este proceso es contar con programas que garanticen la satisfacción de las necesidades de mejora de los empleados de la empresa.

Evaluación de desempeño

Objetivo: Proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño y de esta forma generar datos que ayuden a establecer estrategias de mejoramiento de desempeño y toma de decisiones.

El resultado esperado de este proceso es lograr la corrección del desempeño de cada empleado para ofrecerle a este las mejores oportunidades dentro de la empresa.

Monitoreo

Objetivo: Brindar una herramienta que permita medir los resultados del desarrollo de actividades de cada uno de los cargos de la empresa orientados al cumplimiento de sus objetivos.

El resultado esperado de este proceso es acompañar al empleado en el desarrollo de las actividades definidas para cada cargo.

Cesación y ruptura laboral

Objetivo: Proceso de cesación y ruptura laboral legal alineado al cumplimiento del Código Sustantivo de Trabajo, y de esta forma permitir un mejor proceso de toma de decisiones en la empresa.

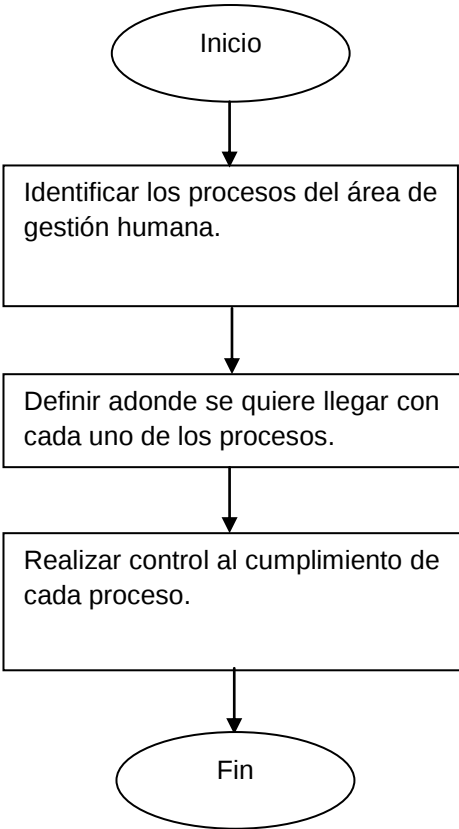
El resultado esperado de este proceso es lograr que la desvinculación laboral se realice de la forma más adecuada para ambas partes.

Adicional a los procesos ya mencionados la política de la empresa estará encaminada a mantener correcto trato con los empleados y garantizar ante todo el respeto de estos dentro de la empresa; además de mantener líneas de comunicación abiertas que permitan que todos los niveles de la empresa estén enterados de todo lo que sucede dentro de ella. A través de la gestión del Gerente la empresa debe hacer cumplir estas políticas, ejerciendo control sobre el cumplimiento de los objetivos definidos previamente.

A continuación se presenta la definición del proceso de cesación y ruptura laboral.

3.2.2.1 Definición del proceso de Políticas del Área

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE POLITICAS DEL ÁREA	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance Establecer una normativa que garantice el cumplimiento de los procesos definidos para que la empresa cuente con los lineamientos que permitan mejorar los aspectos humanos de ella. 2. Objetivo Establecer las políticas necesarias para el correcto desarrollo de actividades del área de gestión humana. 3. Responsables El Gerente General es el encargado de hacer cumplir las políticas aquí definidas. 4. Periodicidad Este proceso se utilizará cada que sea necesario realizar cambios de los procesos ya definidos. 5. Desarrollo • Identificar los procesos que se trabajaran en el área de gestión humana. • Definir adonde se quiere llegar con cada uno de los procesos. • Realizar control al cumplimiento de cada proceso.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE POLITICAS DEL ÁREA	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Identificar los procesos del área de gestión humana.] A --> B[Definir adonde se quiere llegar con cada uno de los procesos.] B --> C[Realizar control al cumplimiento de cada proceso.] C --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados Definición procesos de gestión humana.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.3 PROCESO ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS

Análisis de cargo

La recopilación de información de los cargos se realizará por medio de la aplicación de un cuestionario que será diligenciado por cada uno de los empleados y mediante la observación del desarrollo de las actividades diarias, en donde se podrá estructurar las funciones, actividades y responsabilidades de cada uno, y así poder realizar un buen análisis y diseño de cada uno de estos.

El cuestionario análisis de cargos M&M – 001, cuenta con toda la información obtenida para cada uno de los diferentes cargos que la empresa tiene. A continuación se muestra el formato del cuestionario M&M – 001:

Cuadro 1. M&M – 001, Cuestionario de análisis de cargos

M&M - 001	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	ANALISIS DE CARGOS		Fecha	
No.				
Nombre del Cargo		Cargo Jefe Inmediato		
Personas a Cargo				
No. De Personas Directas		No. De Personas Indirectas		
Actividades Principales del Cargo				
Actividades de Apoyo del Cargo				
Toma de Decisiones Propias				
Toma de Decisiones Consultadas				
Problemas Típicos del Cargo				
Relaciones del Cargo – Internas				

Cuadro 1. (Continuación)

Relaciones del Cargo – Externas		
Formación Necesaria		
Experiencia		
Tiempo		Conocimiento Especifico - Áreas
Ninguno		
< 3 años		
de 3 a 5 años		
Más de 5 años		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011		Revisado
		Aprobado

Análisis y descripción de cargos

Después de obtener la información depurada en el cuestionario de análisis de cargos (M&M – 001) se procederá a redactar la descripción de las funciones de cada cargo de la empresa. Este formato, M&M – 002, Manual de Funciones, se establecerán las condiciones necesarias de cada cargo, que a su vez le brindará a la empresa un importante aporte al logro de una buena contribución a la empresa. Se considera que a futuro, después que la empresa logre el crecimiento que desea, el manual de funciones será la base para la toma de decisiones sobre selección y contratación, además que servirá como base para realizar una correcta administración de salarios. Este manual de funciones se aplicará a los cargos que actualmente existen en la empresa, para mayor información se anexa el organigrama de ella.

Contenido

En el Manual de Funciones se encontrará la siguiente información:

- Cargo y Jefe Inmediato: en donde se debe especificar el cargo al que se le está efectuando el análisis y el cargo del Jefe Inmediato asignado.
- Misión del cargo: donde se define el alcance que tiene el cargo y que se espera de la persona que lo ocupe.
- Formación Académica Requerida: en este punto se definen los requerimientos académicos que se solicitan para ocupar el cargo.
- Experiencia Requerida: en este campo se relaciona la experiencia laboral que debe tener la persona que ocupe este cargo en la empresa.

- Si tiene o no personas a cargo: se define si el cargo cuenta o no con personas a cargo, en números. El personal a cargo puede ser directo (vinculado laboralmente a la empresa) e indirecto (personal de apoyo a la empresa pero que no se encuentran vinculados laboralmente con esta).
- Actividades Principales y de Apoyo: se deben listar las actividades principales del cargo junto con el resultado que se espera de ellas; además relacionar algunas de las actividades de apoyo de la misma.
- Problemas típicos del trabajo: se listan los problemas que comúnmente ocurren en cada cargo.

Cuadro 2. M&M – 002, Manual de Funciones

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	
			No.	
Nombre del Cargo		Cargo Jefe Inmediato		
MISION DEL CARGO				
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
TIEMPO	AREAS		CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno				
< 3 años				
3 a 5 años				
> 5 años				
PERSONAS A CARGO (Numero)				
DIRECTAS		INDIRECTAS		
ACTIVIDADES DEL CARGO				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
ACTIVIDADES DE APOYO				
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado

A continuación se mostrarán los cargos definidos actualmente en la empresa y su definición aplicando el formato previamente explicado, estos cargos son:

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Sub-Gerente
- Asistente Administrativa
- Auxiliar de Compras
- Auxiliar Administrativa
- Conductores

Cuadro 3. Manual de Funciones – Gerente

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	
			15	11
			2011	
		No.	001	
Nombre del Cargo Gerente		Cargo Jefe Inmediato Junta de Socios		
MISION DEL CARGO				
Planear, dirigir y organizar las actividades generales de la empresa, conservando los recursos humanos, físicos y financieros, necesarios para dar cumplimiento a los planes y proyectos de la empresa.				
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA				
Profesional en áreas económicas, financieras o administrativas.				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
TIEMPO		AREAS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno				
< 3 años				
3 a 5 años				
> 5 años		X	Financiera	Técnicas de negociación
PERSONAS A CARGO (Numero)				
DIRECTAS		4	INDIRECTAS	0
ACTIVIDADES DEL CARGO				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
Ejecutar todos los Actos y Contratos acordes con la naturaleza de su cargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios sociales de la empresa.				
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.				
Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.				
Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.				
Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.				
Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.				
Efectuar los contratos del personal que ingresa a la empresa.				
ACTIVIDADES DE APOYO				
El contacto permanente con los clientes logra la permanencia de la empresa.				
Los estudios y análisis hechos para la toma de decisiones en materia de inversiones son claros y veraces.				
La gerencia cuenta en todo momento con información actualizada y suficiente para la toma de decisiones				
El cumplimiento en el pago de las obligaciones a cargo de la comercializadora constituye la norma primordial en el manejo de la gerencia financiera.				
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO				
Conflictos entre el personal de la empresa.				
Toma de decisiones respecto a problemas de otros cargos.				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado

Cuadro 4. Manual de funciones – Gerente Financiero

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	
			15	11
			2011	
		No.	002	
Nombre del Cargo Gerente Financiero		Cargo Jefe Inmediato Gerente		
MISION DEL CARGO				
Planear, dirigir y organizar las actividades requeridas para la consecución de clientes, así como la conservación de los mismos y manejar los recursos financieros necesarios para dar cumplimiento a los planes y proyectos de la empresa.				
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA				
Profesional en áreas económicas, financieras o administrativas.				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
TIEMPO		AREAS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno				
< 3 años				
3 a 5 años	X	Financiera	Inversiones	
> 5 años				
PERSONAS A CARGO (Numero)				
DIRECTAS	0	INDIRECTAS	0	
ACTIVIDADES DEL CARGO				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
Establecer contacto con empresas públicas y privadas con el fin de buscar oportunidades que se traduzcan en nuevos clientes.				
Estructurar mecanismos de información que permitan mantener actualizada la base de datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa.				
Establecer políticas de precios y mercadeo.				
Informar oportunamente a las instancias superiores sobre la disposición de caja y bancos con base en los flujos de efectivo.				
Establecer los mecanismos adecuados para que la facturación de cuentas a favor de la empresa así como los pagos se hagan oportunamente.				
Mantener una adecuada cobertura de seguros de los diversos bienes que garanticen protección contra riesgos.				
Efectuar los desembolsos de recursos correspondientes a compras o pagos de la comercializadora.				
Programar, coordinar y controlar los recaudos de cartera de la empresa.				
Efectuar la conciliación bancaria.				
ACTIVIDADES DE APOYO				
El contacto permanente con los clientes para lograr el sostenimiento de la empresa.				
Información actualizada y suficiente para la toma de decisiones.				
El cumplimiento en el pago de las obligaciones es la norma primordial en el manejo de la gerencia financiera.				
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO				
La no disponibilidad de flujo de caja para cumplir con las obligaciones de la empresa.				
La no consecución de nuevos clientes.				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011		Revisado	Aprobado	

Cuadro 5. Manual de funciones – Sub-Gerente

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	
			15	11
		No.	003	
Nombre del Cargo Sub-Gerente		Cargo Jefe Inmediato Gerente		
MISSION DEL CARGO				
Administrar, controlar y evaluar permanentemente el sistema de información contable y financiera de la empresa, para garantizar la razonabilidad de las cifras y de los estados financieros, así como su elaboración y presentación oportuna.				
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA				
Profesional en áreas económicas, financieras o administrativas.				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
TIEMPO		AREAS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno				
< 3 años				
3 a 5 años	X	Financiera	Contabilidad, Impuestos, Nomina	
> 5 años				
PERSONAS A CARGO (Numero)				
DIRECTAS	3	INDIRECTAS	0	
ACTIVIDADES DEL CARGO				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
Dirigir los conductores de la empresa.				
Verificar y analizar los reembolsos enviados por las distintas zonas.				
Efectuar ante la autoridad competente, los trámites necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.				
Responder por el cumplimiento de las declaraciones tributarias en los plazos establecidos para tal fin.				
Dirigir el sistema contable de la empresa, coordinando las políticas contables a aplicar de conformidad con las normas vigentes.				
Revisar los Balances e informes tributarios y contables.				
Efectuar y contabilizar la nómina de la empresa, depreciaciones y provisiones.				
Aprobar las imputaciones contables				
Ser el responsable de la información contable de la empresa.				
ACTIVIDADES DE APOYO				
Los registros contables se efectúan en las cuentas estipuladas, con la dinámica establecida en el plan de cuentas.				
Los reportes de la información financiera que le es solicitada.				
Las declaraciones tributarias se presentan en las fechas establecidas por la DIAN para evitar multas y erogaciones en contra de la empresa.				
Suplir al Gerente en las ausencias temporales de este.				
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO				
Solicitud extemporánea de información tributaria de la empresa.				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado

Cuadro 6. Manual de funciones – Asistente Administrativa

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1		
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha		
			15	11	2011
		No.	004		
Nombre del Cargo Asistente Administrativa		Cargo Jefe Inmediato Gerente			
MISION DEL CARGO					
Asistir a la Gerencia y a toda la organización de forma oportuna y eficaz para lograr una adecuada gestión con los clientes de la empresa.					
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA					
Técnico en Administración		Tecnólogo en Administración.			
EXPERIENCIA REQUERIDA					
TIEMPO		AREAS		CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno					
< 3 años	X	Nomina		Prestaciones Sociales	
3 a 5 años					
> 5 años					
PERSONAS A CARGO (Numero)					
DIRECTAS		0		INDIRECTAS 0	
ACTIVIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES PRINCIPALES					
Elaborar la facturación de la empresa y enviarla al cliente respectivo.					
Efectuar los pedidos de mercancía a los proveedores.					
Efectuar la programación de pagos a proveedores.					
Reportar las novedades que se presenten con los empleados de M&M a las EPS, Pensiones y Cesantías y ARP, presentando oportunamente la documentación requerida en cada caso.					
Responder por los programas de salud Ocupacional de la empresa.					
Apoyo al Gerente y Sub-Gerente en las actividades de Gestión Humana.					
ACTIVIDADES DE APOYO					
Elaborar informe de ventas y facturación mensual.					
Clasificar y ordenar todos los documentos correspondientes a la facturación, comprobantes de ingreso y egreso y correspondencia de la empresa.					
Mantener contacto permanente con los clientes de la empresa.					
Conciliar la facturación mensual con los clientes.					
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO					
La no actualización de los reportes de novedades por parte de las empresas de seguridad social.					
Diferencias entre facturación e información de los clientes.					
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado	

Cuadro 7. Manual de funciones – Auxiliar de Compras

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		15	11 2011
		No.	005	
Nombre del Cargo Auxiliar de Compras		Cargo Jefe Inmediato Gerente		
MISION DEL CARGO				
Manejar en forma eficaz el programa de compras e inventarios propendiendo por el mejor precio para la adquisición de productos.				
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA				
Tecnólogo en Administración				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
TIEMPO		AREAS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno				
< 3 años	X	Compras / Inventario	SAI OPEN	
3 a 5 años				
> 5 años				
PERSONAS A CARGO (Numero)				
DIRECTAS		0	INDIRECTAS	0
ACTIVIDADES DEL CARGO				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
Efectuar análisis permanente a los costos de los productos que adquiere la comercializadora y efectuar los análisis comparativos a los inventarios.				
Ingresar las compras y devoluciones de compras al sistema y efectuar la interface correspondiente.				
Efectuar y remitir semanalmente a la empresa el reporte de compras.				
Elaborar los informes para las declaraciones tributarias.				
Ingresar los gastos al sistema.				
Efectuar el inventario mensual.				
Manejar la Caja Menor de la Empresa.				
Coordinar en coordinación con el Gerente Financiero la conciliación de la cartera de la empresa.				
Verificar que los Cuentas por Cobrar de la empresa sean recibidos por en las fechas acordadas.				
Efectuar el backup de la empresa.				
ACTIVIDADES DE APOYO				
Las compras se ingresan en forma oportuna evitando moras con los proveedores a crédito.				
El informe de reposición de mercancía evita perdidas innecesarias de productos.				
El análisis de inventarios con el modulo de contabilidad permite una información contable veraz.				
Los backups de la información de la empresa se conservan por el tiempo establecido en las normas y permiten revisar cualquier información reflejada en los estados financieros.				
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO				
Solicitud extemporánea de información tributaria de la empresa.				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado

Cuadro 8. Manual de funciones – Auxiliar Administrativa

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	
			15	11
		No.	006	
Nombre del Cargo Auxiliar Administrativa		Cargo Jefe Inmediato Sub-Gerente		
MISION DEL CARGO				
Asistir al Subgerente y demás empleados de la empresa de forma oportuna y eficaz para lograr un perfecto funcionamiento de la empresa.				
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA				
Técnico en Administración				
Tecnólogo en Administración.				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
TIEMPO		AREAS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno				
< 3 años	X	Clientes / Proveedores		
3 a 5 años				
> 5 años				
PERSONAS A CARGO (Numero)				
DIRECTAS	0	INDIRECTAS	0	
ACTIVIDADES DEL CARGO				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
Mantener contacto permanente con los clientes de la empresa.				
Revisar diariamente el correo electrónico y físico de la empresa, gestionar y entregar al área correspondiente.				
Elaboración y envío de correspondencia.				
Manejar y ser responsable del archivo de la empresa, ordenando y clasificando los documentos correspondientes tanto contables como administrativos y laborales.				
Efectuar los pedidos de papelería, útiles, cafetería y aseo necesarios y entregarlos al área respectiva.				
Efectuar el monitoreo de los vehículos de la empresa.				
Contestar los teléfonos de la empresa y hacer las llamadas que se le indiquen.				
Efectuar los comprobantes de Egreso y registrarlos en el sistema.				
Registrar en el sistema contable de la empresa los recibos de caja respectivos.				
Efectuar en el sistema los demás registros contables que se le asignen.				
ACTIVIDADES DE APOYO				
Reciben y entrega de documentos se debe trabajar en forma oportuna evitando traumatismos en la empresa.				
Respuesta efectiva y buena atención del cliente y nuestros proveedores se constituye en pilar fundamental para la empresa.				
Entrega de los documentos del archivo a los empleados que los requieran y velar por la devolución oportuna de los mismos.				
Apoyo en las tareas requeridas por el Sub-Gerente.				
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO				
Administración de los documentos del archivo.				
Desabastecimiento de suministros por la no planeación de las compras.				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado	Aprobado	

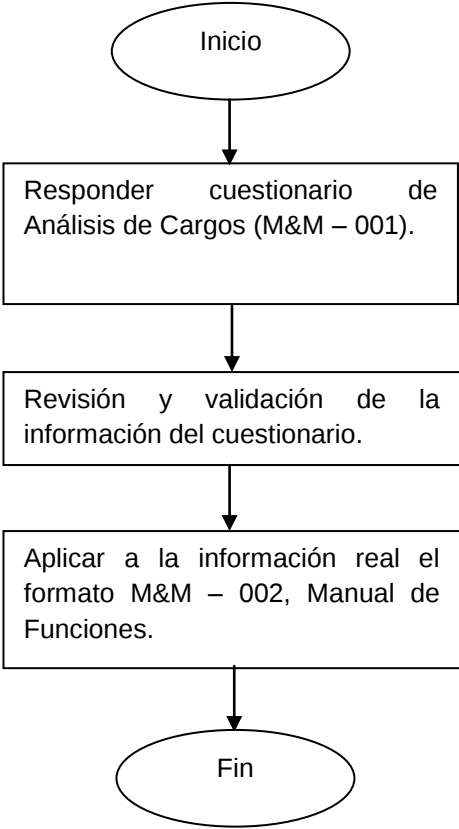
Cuadro 9. Manual de funciones – Conductor

M&M - 002	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1		
Versión: 1	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha		
			15	11	2011
		No.	007		
Nombre del Cargo Conductor		Cargo Jefe Inmediato Sub-Gerente			
MISION DEL CARGO					
Garantizar la entrega de todos los productos en el lugar y en el tiempo asignado, siempre en excelente estado de calidad.					
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA					
Conocimientos sobre señales de tránsito					
Conocimientos Básicos de Mecánica Automotriz					
Bachiller					
EXPERIENCIA REQUERIDA					
TIEMPO		AREAS		CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Ninguno					
< 3 años	X			Conducción	
3 a 5 años					
> 5 años					
PERSONAS A CARGO (Numero)					
DIRECTAS		0		INDIRECTAS 1	
ACTIVIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES PRINCIPALES					
Entregar los productos en forma organizada dando satisfacción al cliente.					
Cumplir con los parámetros asignados para la entrega de productos.					
Realizar el transporte de carga de alimentos a los sitios asignados por la empresa contratista.					
Efectuar mantenimiento preventivo del vehículo para evitar daños mayores.					
Mantener el vehículo asignado en óptimas condiciones de presentación y funcionamiento.					
ACTIVIDADES DE APOYO					
Proveer información sobre estado de las vías a los demás conductores.					
PROBLEMAS TIPICOS DEL TRABAJO					
Dificultad de tráfico por estado de las vías.					
Altos niveles de tráfico pueden ocasionar el deterioro de los productos transportados, sino se tienen los cuidados necesarios.					
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado	

A continuación se muestra la definición del proceso de análisis y diseño de cargos.

3.2.3.1 Definición del proceso de Análisis y Diseño de Cargos

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance Estructurar el documento guía para la ejecución de las funciones de cada uno de los cargos de la empresa, permitiendo definir de manera detallada los diferentes aspectos de cada cargo y así mejorar la eficiencia de la organización. 2. Objetivo Brindar a la empresa una herramienta administrativa que permita definir cada uno de los cargos desde las necesidades de la misma que permita la mayor eficiencia y productividad para cada empleado. 3. Responsables El Gerente General apoyado en el Sub-Gerente. 4. Periodicidad Este proceso se utilizará cada que sea necesaria la creación de un nuevo cargo o la modificación de uno ya existente. 5. Desarrollo • Responder el Cuestionario de análisis de cargos (M&M – 001) para así conseguir la información correspondiente a las actividades que se deben desarrollar en dicho cargo. • Se procede a la revisión y validación de la información consignada en dicho cuestionario. • Posterior a esta revisión se procede a consignar los datos reales encontrados en el formato M&M – 002, Manual de Funciones, para todos los cargos de la empresa.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Responder cuestionario de Análisis de Cargos (M&M – 001).] A --> B[Revisión y validación de la información del cuestionario.] B --> C[Aplicar a la información real el formato M&M – 002, Manual de Funciones.] C --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados • Formato M&M – 001, Cuestionario de Análisis de Cargos. • Formato M&M – 002, Manual de funciones.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.4 PROCESO REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO

Proceso de requisición

Como se explica en el marco teórico, la requisición de personal es un documento que sirve para informar la necesidad de contratar nuevos empleados. Este documento debe ser diligenciado por el jefe inmediato del cargo y entregado posteriormente al Gerente General de la empresa.

Contenido:

En este formato se debe especificar el cargo, fecha de diligenciamiento del formato, fecha del ingreso del nuevo empleado, las razones de la vacante, requisitos del cargo, funciones del cargo y firma del jefe que realiza la requisición. A continuación se muestra el formato M&M – 003 Requisición de personal:

Cuadro10. M&M – 003, Requisición del Personal

M&M - 003	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.	Pág. 1 de 1		
		Fecha		
Versión: 1	REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Nombre del Cargo	Fecha en que se necesita el remplazo			
Duración	Indefinido ☐ Temporal ☐			
Razón de la Requisición				
Requisitos de la Vacante				
Funciones del cargo				
Firma del Solicitante				
Firma del Gerente				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011	Revisado		Aprobado	

Proceso de reclutamiento

En el proceso de reclutamiento se debe tener en cuenta las fuentes que la empresa utilizará, que en este caso serían internas y externas:

En las internas se encuentra la opción de contar con los empleados para futuros movimientos, pero se encuentra que la empresa (por su tamaño) no cuenta con movimiento del personal, pues durante muchos años las personas actualmente vinculadas han permanecido en cargos estables; pero sin embargo no se descarta la posibilidad a futuro.

Para el caso de una promoción, se elaborarán de igual forma las pruebas correspondientes al cargo vacante y adicional a estas se revisarán los resultados de la última evaluación de desempeño de la empresa, además de validar si cuenta con la capacitación que el cargo requiere. La promoción se realizará formalmente por medio de la entrega de un comunicado al empleado, informándole de la decisión tomada por la empresa.

Esquema de carta de ascenso para reclutamiento interno

Santiago de Cali, 12 noviembre de 2011

Nombre del Gerente
Gerente General
(Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.)

Nombre del empleado
(Actual cargo del empleado)

Estimado Sr (a),

Cordial saludo,

Me dirijo a usted con el fin de informarle, que por sus virtudes y buen desempeño dentro de la organización, ha sido seleccionado para la promoción cargo *nombre del cargo vacante y área a la que pertenece*.

Se le convoca a una reunión el día 15 de noviembre de 2011 a las 3:00 PM en la empresa para hacer formal dicha promoción, además de explicarle todo lo relacionado al cargo que va a ocupar.

Gracias por la atención prestada,

Atentamente,

Gerente General

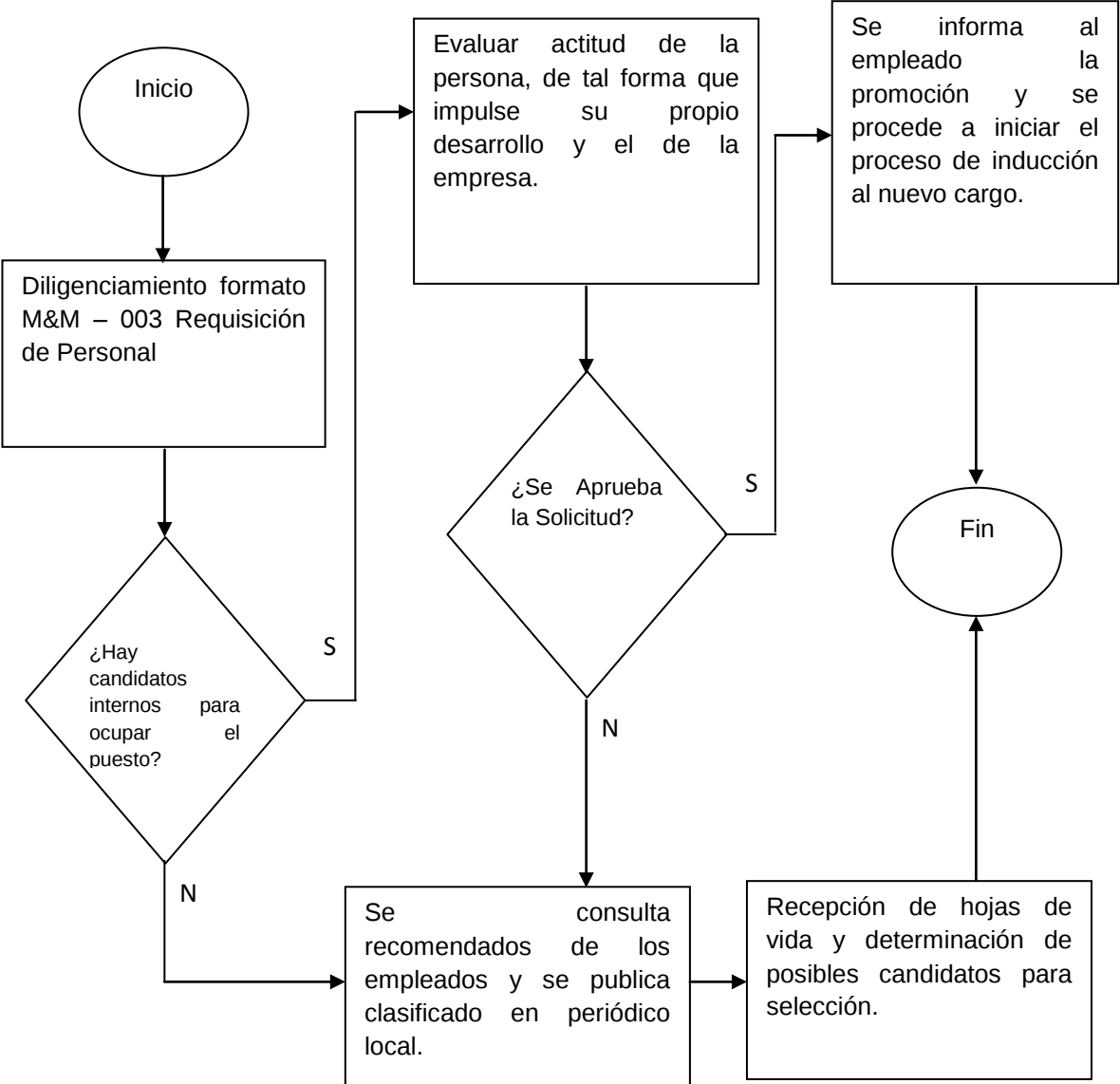
En caso de no contar con candidatos internos aptos para suplir las vacantes la empresa usará fuentes externas; recurriendo a recomendación de los empleados de la empresa, pues se cuenta con un alto nivel de confianza. De lo contrario se procederá a publicar las vacantes por medio de clasificados en los periódicos locales.

A continuación se muestra la definición del proceso de requisición y reclutamiento:

3.2.4.1 Definición del proceso de requisición y reclutamiento

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO	Pág. 1 de 3
		Versión: 1
1. Alcance Previo al reclutamiento es necesario realizar la requisición del personal, donde se buscará definir los criterios necesarios del cargo. El reclutamiento le ofrece a la empresa la obtención de personal apropiado por medio del intercambio de información entre la empresa y el mercado laboral. 2. Objetivo Brindar como primera oportunidad de promoción al personal que actualmente está vinculado a la empresa, y en caso de no encontrar una persona apta al interior, se recurre a buscar personal externo. 3. Responsables Para el proceso de requisición el Jefe del área que tiene la vacante; para el proceso de reclutamiento el encargado será el Gerente General y la Asistente Administrativa. 4. Periodicidad Cada vez que la empresa requiera de nuevos empleados para cumplir vacantes.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO	Pág. 2 de 3
		Versión: 1
5. Desarrollo - Diligenciamiento del formato M&M – 003 requisición de personal, en donde se establece la necesidad de un nuevo empleado y el perfil que éste requiere. Por parte del jefe inmediato de la vacante. - Según los requerimientos indicados en la requisición de personal se busca internamente un empleado que cumpla con estos, evaluando la actitud de la persona, buscando que ésta impulse su propio desarrollo y el de la empresa. - Si se encuentra un empleado que cumpla con dichos requisitos se le informa al Gerente General para su aprobación. - Luego de la aprobación de la solicitud, se le informa la promoción al empleado por medio de un comunicado, además de explicarle las particularidades del cargo para iniciar el proceso de inducción. - En caso de no presentarse la aprobación o de no encontrar un candidato idóneo para suplir la vacante, se analizarán las personas recomendadas por los empleados de la empresa, además de realizar una publicación de la vacante en los clasificados de los periódicos locales. - Recepción de hojas de vida por parte de la asistente administrativa. - Determinación de posibles candidatos para la selección por parte del Gerente General.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO	Pág. 3 de 3 Versión: 1
6. Flujo del Proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Diligenciamiento[Diligenciamiento formato M&M – 003 Requisición de Personal] Diligenciamiento --> HayCandidatos{¿Hay candidatos internos para ocupar el puesto?} HayCandidatos -- S --> EvaluarActitud[Evaluar actitud de la persona, de tal forma que impulse su propio desarrollo y el de la empresa.] HayCandidatos -- N --> ConsultaRecomendados[Se consulta recomendados de los empleados y se publica clasificado en periódico local.] EvaluarActitud --> SeAprueba{¿Se Aprueba la Solicitud?} SeAprueba -- S --> InformaEmpleado[Se informa al empleado la promoción y se procede a iniciar el proceso de inducción al nuevo cargo.] SeAprueba -- N --> RecepcionHojas[Recepción de hojas de vida y determinación de posibles candidatos para selección.] ConsultaRecomendados --> RecepcionHojas InformaEmpleado --> Fin([Fin]) RecepcionHojas --> Fin </pre>		
7. Formatos relacionados • Formato M&M – 003 Requisición de Personal • Carta de ascenso para reclutamiento interno		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.5 PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL

Posterior al reclutamiento sigue el proceso de selección que es mediante el cual se escogen los candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos de la vacante. Este proceso cuenta con unas etapas en donde cada una requiere de toda la disponibilidad para lograr una buena selección de personal. Será a cargo del Gerente General y la asistente administrativa.

Contenido

En este proceso se mostraran las etapas que se deben completar para poder contar con el candidato más apto para el cargo vacante. Por el tamaño de la empresa y el poco movimiento de empleados que ha tenido desde su inicio se debe tener en cuenta que no se está en condiciones de contratar psicólogos o personas expertas en el tema de selección, es por esto que se desarrolló el proceso con una entrevista inicial con el Gerente General y posterior a la verificación y comprobación de datos de la hoja de vida se procederá a la presentación de unas pruebas de conocimiento realizadas por el Sub-Gerente, con los resultados de estas pruebas y los de la entrevista realizada se toma la decisión en conjunto.

Para el caso del cargo de conductor, la prueba de conocimiento será una prueba de conducción, cuya evaluación depende únicamente del Gerente General.

Al final de cada etapa se realizará una pre-selección de candidatos y solo el elegido al finalizar el proceso presentará los exámenes médicos para así poder continuar con el proceso de contratación. A continuación se muestran las etapas del proceso de selección de personal:

1. Recepción de hojas de vida

Esta etapa se desarrolla teniendo en cuenta las fuentes internas y externas de reclutamiento. Se seleccionan las personas cuyo perfil se acerquen más a los requerimientos de la vacante.

2. Revisión hojas de vida

En esta etapa se procede a la revisión de las hojas de vida de los pre-seleccionados, para asegurar la validez de la información en ellas puesta.

3. Pruebas

Los candidatos pre-seleccionados, presentarán las pruebas de conocimiento relacionadas con el cargo que ocuparan en la empresa. En el caso de los conductores, la prueba será de conducción junto a la validación de su estado actual con el tránsito municipal local.

4. Revisión resultados de pruebas

En esta etapa se procede a la revisión de los resultados de las pruebas aplicadas para pasar a los preseleccionados a la etapa de entrevistas.

5. Entrevista

Esta entrevista se realiza con el ánimo de obtener mayor información de los candidatos; en esta se les informará aspectos importantes del cargo y posibles dudas que tengan. Adicional a esto se evaluará cuál candidato se adapta más a la realidad de la empresa. Para el desarrollo de esta entrevista se cuenta con un formato que servirá como manual de entrevista (M&M – 004) y se presentará más adelante.

6. Selección Final

Por medio de una reunión entre el Gerente General y el Sub-Gerente y con base a los resultados de la entrevista y prueba de conocimiento, se elegirá el seleccionado final.

7. Exámenes Médicos

El candidato elegido se le solicitará posteriormente la presentación de unos exámenes médicos, para determinar su salud física actual.

Etapas de pruebas

El Sub-Gerente, de acuerdo al cargo vacante, definirá una serie de pruebas relacionadas a aspectos generales del mismo, esto según los requerimientos establecidos en la requisición del cargo; esto aplica para los cargos administrativos.

Para el caso de los conductores de la empresa, el Gerente General, realizará una prueba de conducción donde se puedan establecer las habilidades del candidato en el manejo de camiones de carga.

Formato de entrevista, M&M – 004 Manual de entrevista

La entrevista es una herramienta que usándose con exactitud brinda resultados para realizar comparaciones de lo que se pretende verificar. Esta se llevará a cabo en la fase número cuatro del proceso de selección de personal (previamente explicado) usando el formato M&M – 004 Manual de entrevista.

La entrevista constará con dos bloques de preguntas:

- Preguntas personales.
- Preguntas de desarrollo personal

Cuadro11. M&M – 004, Manual de entrevista

M&M - 004	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.	Pág. 1 de 1		
		Fecha		
Versión: 1	FORMATO DE ENTREVISTA			
Nombre del Candidato		Cargo al que Aspira		
PREGUNTAS PERSONALES				
¿Qué le gusta hacer en sus tiempos libres?				
¿Quiénes componen su grupo familiar?				
¿Tiene personas que dependan económicamente de usted?				
PREGUNTAS DE DESARROLLO PROFESIONAL				
¿Cuál es su principal habilidad intelectual?				
¿Cuál es su principal debilidad?				
¿En qué empresas ha laborado?				
¿Cuáles eran sus funciones principales?				
¿Mayor logro profesional? ¿Cómo lo consiguió?				
¿A experimentado situaciones en donde le fue necesario tomar riesgos?				

Cuadro 11. Manual de entrevista (continuación)

¿Qué ha hecho para satisfacer las necesidades de sus clientes?		
¿De contar con información importante de la competencia, qué haría con ella?		
¿Ha convencido a alguien de hacer algo que no quiera? ¿Cómo lo hizo?		
¿Cuál fue la última idea que le vendió a su jefe?		
Firma del Candidato		
Firma del Gerente		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

Posterior a esta etapa el Gerente General y el Sub-Gerente elegirán el candidato seleccionado para ocupar la vacante disponible y se continuará con el examen médico de este para así pasar al proceso de contratación.

A continuación se muestra la definición del proceso de selección de personal:

3.2.5.1 Definición del proceso de selección de personal

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance El buen desarrollo de este proceso es fundamental para la Gestión Humana, pues es mediante el cual la empresa selecciona el candidato que más se acerque al perfil del cargo vacante y a los valores de ella. La buena definición de las distintas etapas del proceso le permite a la empresa contar con el personal más apto, reduciendo niveles de rotación, ausentismo, entre otros. 2. Objetivo Ofrecer a la empresa el personal idóneo para ocupar sus vacantes y así lograr el buen desarrollo de ella. 3. Responsables Este proceso estará a cargo del Gerente General y el Sub-Gerente con la colaboración de la Asistente Administrativa. 4. Periodicidad Siempre que la empresa requiera de una selección de candidatos para ingresar a ella. 5. Desarrollo • Recepción de hojas de vida para la vacante disponible. • A los candidatos preseleccionados se les revisará la información de la hoja de vida, buscando la validez de la información ahí obtenida. • Se citan los seleccionados a una entrevista con el Gerente General, donde se realizará un primer filtro. • Se citan a los nuevos candidatos a una etapa de pruebas de conocimiento, que serán aplicadas por el Sub-Gerente de la empresa. • Con participación del Gerente General y del Sub-Gerente se realizará una reunión para con los resultados obtenidos en la entrevista y pruebas se seleccione a un candidato final. • La Asistente Administrativa solicitará al candidato los exámenes médicos, para determinar su salud física actual.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Se reciben Hojas de Vida recogidas en el proceso de reclutamiento.] A --> B[Revisión de la validez de la información puesta en la hoja de vida.] B --> C{¿Los candidatos cumplen con los requerimientos?} C -- S --> D[Se agenda pruebas de conocimiento con el Sub-Gerente.] C -- N --> E[Se almacenan las hojas de vida para posibles futuras vacantes.] D --> F{¿Los candidatos pasan las pruebas?} F -- S --> G[Se citan candidatos a entrevista con el Gerente General.] F -- N --> Fin([Fin]) G --> H[Reunión del Gerente General y el Sub-Gerente para tomar la decisión final.] H --> I[Se programan los exámenes médicos del candidato seleccionado.] I --> J[Se cita al seleccionado, y se inicia el proceso de vinculación laboral a la empresa.] J --> K[Se inicia el proceso de contratación.] K --> Fin </pre> 7. Formularios relacionados • Formato M&M – 004 Manual de entrevista		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011	Revisado	Aprobado

3.2.6 PROCESO CONTRATACIÓN

Después de la selección del candidato más apto para ocupar la vacante disponible en la empresa, se debe realizar el proceso de contratación para vincularlo legalmente como nuevo empleado de la empresa.

Debido al tamaño de la empresa y al poco movimiento de personal dentro de ella, se ha decidido que el proceso se realizará tal como en el momento se está realizando, es decir, a través de la firma del formato Contrato Laboral con término indefinido de LEGIS (Minerva). Los documentos a entregar por parte del nuevo empleado serán la fotocopia de la cedula, copia de certificados académicos y para el caso de los conductores la fotocopia de la licencia de conducción.

Como formalización del proceso, el día de la firma de dicho contrato se le entregará al nuevo empleado, una carta de bienvenida a la empresa, y adicionalmente se le informará los horarios de trabajo, días de descanso, salario, y otras particularidades de la empresa.

Esquema de carta de bienvenida

Santiago de Cali, 12 noviembre de 2011

Nombre del Gerente
Gerente General
(Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.)

Nombre del empleado
(Actual cargo del empleado)

Estimado Sr (a),

Cordial saludo,

Me dirijo a usted con el fin de saludarle cordialmente y darle la bienvenida a nuestra empresa, es muy grato para nosotros contar en nuestra fuerza laboral con una persona de su perfil. Esperamos se acople rápidamente al estilo de trabajo de la empresa y le sea de agrado el clima laboral de la misma.

Gracias por la atención prestada,

Atentamente,

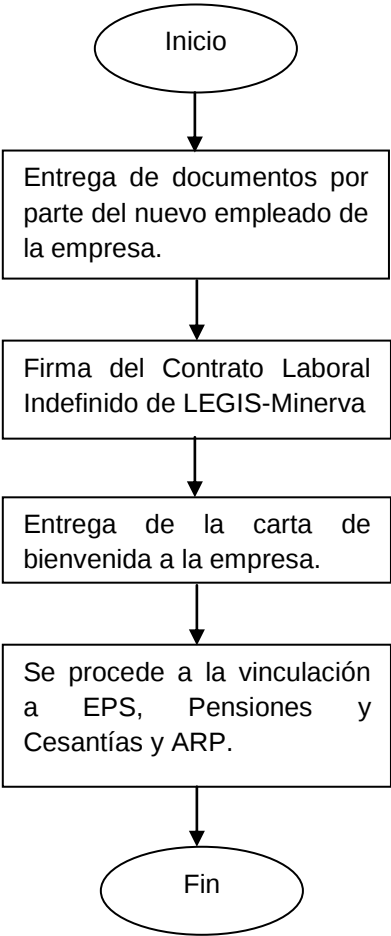
Gerente General

La empresa seguirá cumpliendo enfáticamente con la Ley, únicamente modificara su procesos vinculando la formalización de este proceso para brindarle al nuevo empleado un recibimiento que lo haga sentirse a gusto dentro de la empresa.

A continuación se mostrará la definición del proceso de contratación en la empresa.

3.2.6.1 Definición del proceso de contratación

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CONTRATACIÓN	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance En este proceso se crea la relación empleado – patrono, por medio de la firma de un contrato laboral legal. 2. Objetivo La vinculación del nuevo empleado a la empresa, acogéndose al cumplimiento de la ley laboral de Colombia. 3. Responsables Este proceso está a cargo del Gerente General y cuenta con el apoyo de la Asistente Administrativa. 4. Periodicidad Cada que se requiera vincular un nuevo empleado a la empresa. 5. Desarrollo • Se realiza la entrega, por parte del nuevo empleado, de los documentos necesarios para la vinculación laboral. • Se procede a la firma del contrato por ambas partes, nuevo empleado y Gerente General. • Entrega de la carta de bienvenida al nuevo empleado. • Afiliación a EPS, Pensión y Cesantías y ARP.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CONTRATACIÓN	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Entrega de documentos por parte del nuevo empleado de la empresa.] A --> B[Firma del Contrato Laboral Indefinido de LEGIS-Minerva] B --> C[Entrega de la carta de bienvenida a la empresa.] C --> D[Se procede a la vinculación a EPS, Pensiones y Cesantías y ARP.] D --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados • Esquema de carta de bienvenida		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.7 PROCESO DE INDUCCIÓN

Este proceso busca orientar al nuevo empleado dentro de la empresa; para Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.; esta actividad estará a cargo del jefe inmediato del nuevo empleado y contará con apoyo (de ser necesario) de la Asistente Administrativa.

La inducción estará enfocada al conocimiento de la empresa y al conocimiento en el puesto de trabajo.

Inducción a la empresa

El primer día de trabajo del nuevo empleado, su jefe inmediato procederá a organizar una reunión con él, para realizarle una presentación inicial de la empresa y sus características, los puntos a tocar en esta reunión serán:

- Historia de la empresa.
- Misión y visión de la empresa.
- Funciones principales de la empresa.
- Estructura organizacional

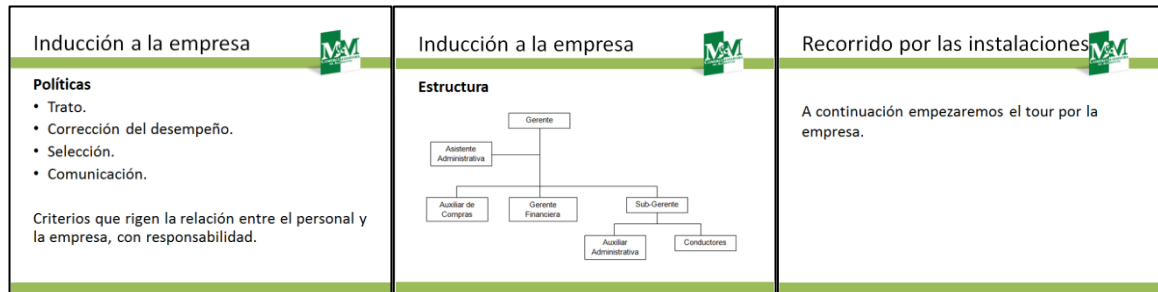
Para la presentación de la empresa, se usará el siguiente esquema de diapositivas en donde se reunirá toda la información antes mencionada.

Esquema de presentación de la empresa

Gráfico 1 – Inducción a la empresa

 INDUCCIÓN A LA EMPRESA	Agenda • Inducción a la empresa. • Recorrido por las instalaciones.	Inducción a la empresa Reseña Histórica Constituida el 6 de agosto de 2007, por los Señores Mario León Caicedo Osorio y Martha Elsy Murillo Giraldo, para ofrecer una solución de operación logística a Abastidos del Valle. Se crea para responder las necesidades de atención del programa del Adulto Mayor del ICBF.
Inducción a la empresa Misión Ofrecer los productos Agrícolas y Alimenticios, acordes a la necesidad individual de cada uno de nuestros clientes. Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., cumplirá esta misión utilizando todos los recursos físicos y materiales necesarios y un grupo de profesionales especialistas en cada una de áreas, tanto administrativas, como de alimentos y del manejo y manipulación de los mismos, regidos por un compromiso de servicio al cliente, respetando y cumpliendo los criterios de la Calidad, Calidez y Honradez.	Inducción a la empresa Visión Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., será hacia el futuro una empresa líder en la Operación Logística y en el suministro de alimentos a empresas estatales y privadas. Será también una fuente de empleo contribuyendo así al mejoramiento de la economía del país.	Inducción a la empresa Servicios que ofrece • Comercialización de Productos Agropecuarios. • Operación Logística en el suministro de Productos Agrícolas y de Alimentos. • Servicio de Transporte de carga por carretera.

Gráfico 1 – Inducción a la empresa (continuación)



Posterior a esta presentación se realizará un recorrido por las instalaciones y se realizará la presentación formal a los demás empleados ya vinculados a la empresa.

Inducción al puesto de trabajo

En esta etapa se busca que el nuevo empleado conozca su puesto de trabajo y se realizará entre el primer día (posterior a la inducción de la empresa) y el segundo día de trabajo.

Se deben establecer las funciones y tareas específicas del cargo que ocupará en la empresa, y se realizará de la siguiente manera:

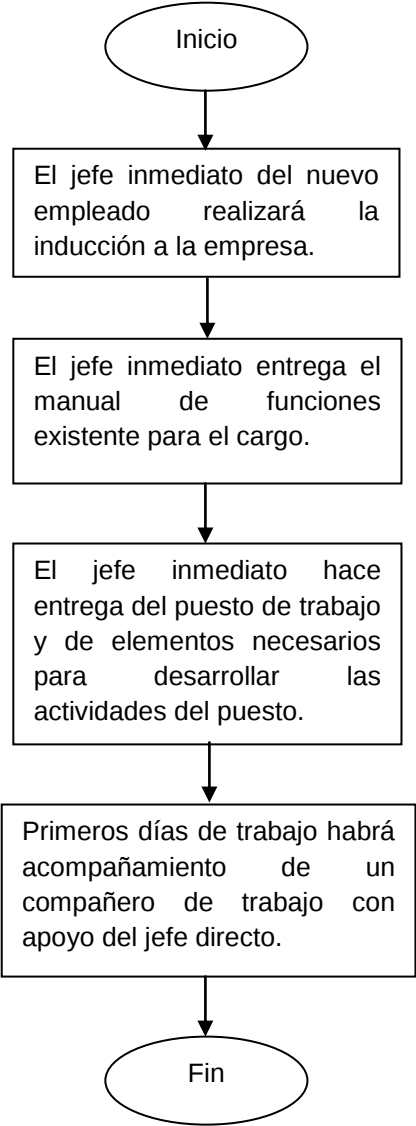
- Conocimiento específico de las tareas del cargo.
- Información general sobre la rutina diaria del trabajo.

En caso que el empleado que se encontraba ocupando dicho cargo se encuentre aún vinculado a la empresa, éste será el encargado de realizar esta inducción. En caso contrario, será el jefe inmediato con apoyo de los demás empleados de la empresa.

A continuación se muestra la definición del proceso de inducción.

3.2.7.1 Definición del proceso de inducción

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE INDUCCIÓN	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance Este proceso permite que el nuevo empleado se adapte a su nuevo trabajo y ambiente laboral de la empresa, pues le permite no solo conocer la nueva empresa sino familiarizarse rápidamente con las funciones que empezará a ejecutar dentro de ella. 2. Objetivo Lograr una rápida y correcta adaptación que permita propiciar mejores condiciones de desarrollo y logro de resultados del nuevo empleado en la empresa. 3. Responsables El jefe inmediato del nuevo empleado será la persona responsable del desarrollo de todas las etapas de este proceso, con apoyo de todos los colaboradores de la empresa. 4. Periodicidad Cada vez que la empresa requiera de la vinculación de un nuevo empleado por primera vez. 5. Desarrollo • Después de la contratación del nuevo empleado, su jefe inmediato realizará la inducción a la empresa y a los demás compañeros de trabajo. • El jefe inmediato le hará entrega del manual de funciones existente para dicho cargo (M&M – 002, Manual de funciones) para que el nuevo empleado lo estudie detenidamente. • El jefe inmediato procederá a ubicar al nuevo empleado en su puesto de trabajo, y le hará entrega de los elementos necesarios para el desarrollo del mismo. Para el caso de los conductores, esta inducción se llevará a cabo en una sala de reuniones y posteriormente se le entregará el vehículo del cual se hará cargo. • Los primeros días de trabajo el nuevo empleado será asesorado por un compañero de trabajo, con apoyo de su jefe inmediato.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE INDUCCIÓN	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[El jefe inmediato del nuevo empleado realizará la inducción a la empresa.] A --> B[El jefe inmediato entrega el manual de funciones existente para el cargo.] B --> C[El jefe inmediato hace entrega del puesto de trabajo y de elementos necesarios para desarrollar las actividades del puesto.] C --> D[Primeros días de trabajo habrá acompañamiento de un compañero de trabajo con apoyo del jefe directo.] D --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados • Esquema de presentación de la empresa • M&M – 002, Manual de funciones		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.8 PROCESO COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL

Mediante este proceso se definirá la forma de retribuir al trabajador vinculado a ella es por esto que es tiene vital importancia.

A continuación se mostrará la retribución actual que tienen los cargos en la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.:

Gerente	:	2'300.000
Gerente Financiero	:	2'000.000
Sub-Gerente	:	1'800.000
Asistente Administrativa	:	850.000
Auxiliar de Compras	:	700.000
Auxiliar Administrativa	:	650.000
Conductor	:	600.000

Con base a la investigación realizada en el marco teórico se propone implementar el método de valuación por puntos, basado en la guía desarrollada por Joaquín Rodríguez Valencia en el libro Administración moderna de personal⁷¹, y contando con la información correspondiente a la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.

Manual de Valuación por Puntos

La idea con este manual es comparar cada uno de los cargos de la empresa con los factores y subfactores definidos en el modelo y así determinar un puntaje a cada cargo.

Se recomienda que la empresa sea quien elabore su propio manual de valuación de puestos y para esto se definen los siguientes pasos:

1. Estudiar los puestos valuados y determinar los factores, subfactores y características con los que se medirá su valor (aspectos relacionados a los cargos).
2. Determinar los grados y niveles necesarios para medir la presencia de cada factor en cada uno de los diferentes puestos (nivel de calificación de los factores – de 1 a 5).
3. Definir los factores y subfactores.
4. Asignar puestos a los factores y grados en proporción a su relativa importancia.

⁷¹RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal. Cengage Learning Editores. México, 2007. Pág. 214.

A continuación se mostrarán los subfactores con la definición de los grados a tener en cuenta:

Subfactor No.1. Experiencia

Definición: tiempo necesario para que la persona en el cargo correspondiente pueda desempeñar satisfactoriamente sus actividades.

Grados:

Primero: Ninguno.

Segundo: Máximo de un año.

Tercero: Menor a tres años.

Cuarto: De tres años hasta cinco años.

Quinto: De cinco años en adelante.

Subfactor No.2. Conocimientos

Definición: conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

Grados:

Primero: Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.

Segundo: Haber finalizado primaria y secundaria.

Tercero: Tener conocimientos de sistemas y cálculos numéricos.

Cuarto: Tener estudios técnicos o tecnológicos.

Quinto: Tener estudios profesionales.

Subfactor No.3. Criterio e Iniciativa.

Definición: toma de decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

Grados:

Primero: Habilidad para ejecutar las órdenes recibidas.

Segundo: Interpretación de las órdenes recibidas al aplicar e iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten.

Tercero: Criterio e iniciativa para resolver los problemas sencillos que se presenten (25% a 50%).

Cuarto: Criterio e iniciativa para resolver los problemas sencillos que se presenten (50% o más).

Quinto: Criterio e iniciativa para resolver problemas difíciles y de trascendencia.

Subfactor No.4. Esfuerzo físico.

Definición: intensidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

Grados:

Primero: Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado.

Segundo: Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa.

Tercero: Mas del 40% del tiempo en posición fatigosa.

Cuarto: Actividad constante que demandan energía muscular.

Quinto: Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.

Subfactor No.5. Esfuerzo Mental.

Definición: atención mental constante.

Grados:

Primero: Atención normal que debe ponerse en el trabajo.

Segundo: Atención sostenida por periodos cortos.

Tercero: Esfuerzo mental continuo entre 30% y 40% del tiempo.

Cuarto: Concentración mental considerable entre 40% y 60% del tiempo.

Quinto: Atención continua durante la jornada de trabajo.

Subfactor No.6. Responsabilidad en resultados.

Definición: repercusión del puesto frente a los recursos.

Grados:

Primero: Realiza labores de registro.

Segundo: Realiza labores de interpretación de ayuda y de consulta.

Tercero: Realiza labores de interpretación o asesoría para que otros tomen decisiones.

Cuarto: Realiza labores de participación con otras personas para toma de decisiones.

Quinto: Participa en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

Subfactor No.7. Responsabilidades en supervisión.

Definición: actitud de dirigir a subordinados y motivarlos.

Grados:

Primero: Responsable solo de su trabajo.

Segundo: Dirige el trabajo de una o dos personas.

Tercero: Dirige el trabajo de tres a seis personas.

Cuarto: Supervisa grupos con más de seis personas.

Quinto: Dirige jefes de sección.

Subfactor No.8. Responsabilidad en datos confidenciales.

Definición: datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo con la naturaleza del cargo que ocupa.

Grados:

Primero: No incluye datos confidenciales.

Segundo: Maneja poca información confidencial.

Tercero: Maneja pocos datos e información de carácter confidencial.

Cuarto: Maneja constantemente información confidencial.

Quinto: La naturaleza del cargo demanda absoluto sigilo y discreción.

Subfactor No.9. Ambiente y riesgo.

Definición: posibilidad que ocurran accidentes de trabajo.

Grados:

Primero: Ambiente de trabajo normal.

Segundo: Temporal exposición a accidentes.

Tercero: Expuesto a accidentes.

Cuarto: Constantemente expuesto a accidentes, con posibles incapacidades parciales.

Quinto: Constantemente expuesto a accidentes, con posible incapacidad total.

A continuación se encontraran 3 tablas: en la primera *escala de prorrateo*, mostrará factores y subfactores a evaluar con los grados y puntos asignados a cada cargo; en la segunda la *asignación de puntos* propuesto según las características de cada cargo y la *estructuración de salarios* donde se mostrará la

comparación entre los sueldos actuales y los salarios ajustados después de la aplicación del modelo.

Cuadro 12. M&M – 005, Escala de Prorratio.

ESCALA DE PRORRATIO								
FACTORES	PESO %	SUBFACTORES	PESO %	I	II	III	IV	V
HABILIDAD	40%	1. Experiencia	50	20	40	60	80	100
		2. Conocimiento	20	8	16	24	32	40
		3. Criterio de Iniciativa	30	12	24	36	48	60
ESFUERZO	10%	4. Físico	50	5	10	15	20	25
		5. Mental	50	5	10	15	20	25
RESPONSABILIDAD	40%	6. Resultados	30	12	24	36	48	60
		7. Supervisión	30	12	24	36	48	60
		8. Datos Confidenciales	40	16	32	48	64	80
CONDICIONES DE TRABAJO	10%	9. Ambiente y Riesgo	100	10	20	30	40	50
	100%			100	100	100	100	100

Cuadro 13. M&M – 006, Asignación de Puntos.

ASIGNACION DE PUNTOS										
CARGOS	FACTORES									TOTAL
	1			2		3		4		
	SUBFACTORES									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
Gerente	100	40	60	15	25	60	60	80	20	460
Gerente Financiera	100	40	60	15	25	60	36	80	20	436
Sub-Gerente	100	40	60	15	25	60	36	64	20	420
Asistente Administrativa	60	32	48	10	15	24	12	32	10	243
Auxiliar de Compras	60	24	36	10	15	24	12	32	10	223
Auxiliar Administrativa	60	24	36	10	15	24	12	32	10	223
Conductores	80	16	24	20	5	12	12	16	50	235
TOTAL	1100			220		780			140	2240

Cuadro 14. M&M – 007, Estructuración de Salarios.

ESTRUCTURA DE SALARIOS					
NOMBRE DEL CARGO	PUNTOS	SALARIO MENSUAL ACTUAL	SALARIO DIARIO ACTUAL	SALARIO DIARIO AJUSTADO	SALARIO TOTAL AJUSTADO
Gerente	460	2.300.000	76.667	60.923	1.827.679
Gerente Financiera	436	2.000.000	66.667	57.744	1.732.321
Sub-Gerente	420	1.800.000	60.000	55.625	1.668.750
Asistente Administrativa	243	850.000	28.333	32.183	965.491
Auxiliar de Compras	223	700.000	23.333	29.534	886.027
Auxiliar Administrativa	223	650.000	21.667	29.534	886.027
Conductores	235	600.000	20.000	31.124	933.705
TOTAL	2240	8.900.000	296.667	296.667	8.900.000

Para el cálculo de las cifras del formato M&M – 007, Estructura de salarios se utilizan las siguientes formulas:

Puntos: Total de puntos calculado en el formato M&M – 006, Asignación de Puntos, para cada uno de los cargos.

Salario Mensual: Salario actual que cada uno de los cargos tiene, acorde a la información brindada por la empresa.

Salario Diario: Se divide el salario mensual entre 30días que tiene cada mes.

Salario Diario Ajustado: $\frac{\text{Total Salario Diario}}{\text{Total de Puntos}} = \text{---} * \text{Puntos asignados por cargo}$

Salario Total Ajustado: Salario Diario Ajustado * 30 días que tiene cada mes.

RESULTADOS

Este método tiene en cuenta todos los aspectos relativos a cada cargo de la empresa, asignándole una ponderación respecto a la importancia de cada aspecto en la empresa y de esta forma lograr ajustar los salarios dentro de ella.

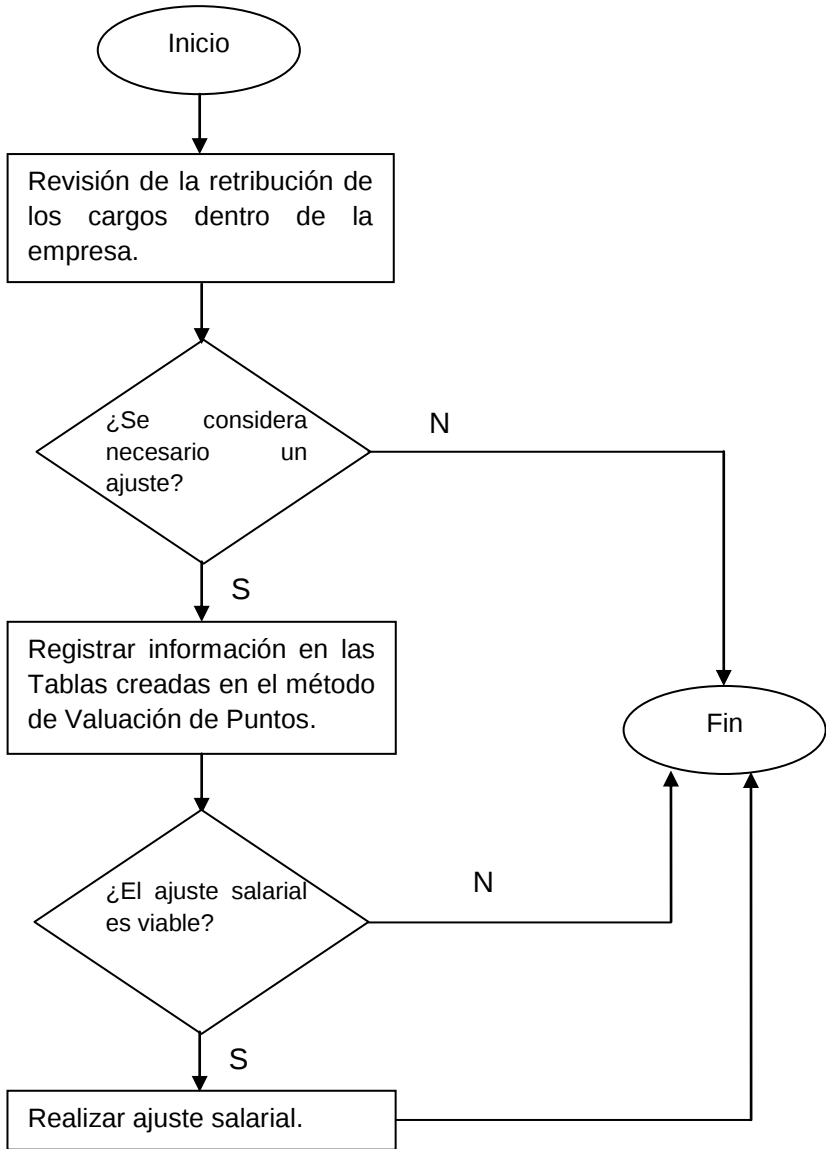
Comparando los resultados con la realidad de la empresa se presentan grandes diferencias salariales en todos los cargos, especialmente a nivel de Gerencia en donde el resultado es inferior a los salarios actuales y en el caso de los niveles de apoyo y operativos la diferencia se da a favor de los cargos.

Esta tabla será presentada a la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.; con la única intención de lograr un ajuste salarial en los niveles de apoyo y operativos.

A continuación se muestra la definición del proceso de compensación y estructura salarial.

3.2.8.1 PROCESO DE COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL	Pág. 1 de 2
		Versión: 1
1. Alcance Este proceso permite que la empresa tenga un control constante sobre la remuneración de los cargos dentro de ella, buscando generar un ambiente de satisfacción y calidad de vida en cada uno de los hogares de los empleados vinculados a la empresa. 2. Objetivo Definición de salarios justos acorde a las características de cada uno de los cargos y así retribuirles de la mejor forma el servicio prestado a la empresa. 3. Responsables El responsable de la ejecución de este proceso es el Gerente de la empresa, pues es la cabeza de la misma y responsable de la toma las decisiones. 4. Periodicidad Cada que el Gerente considere necesario realizar una revisión detallada de la remuneración de cada cargo o en el momento en el que surjan nuevos. 5. Desarrollo • Revisión constante de la retribución de cada cargo, especialmente en caso de ascensos, aumentos legales, creación de nuevos cargos o cuando la empresa lo considere necesario. • En caso tal que se considere necesario realizar un ajuste a la retribución se debe aplicar el método de valuación por puntos visto previamente. • Registrar la información necesaria en cada una de las tablas para de esta forma lograr definir la nueva remuneración a asignar. • Validar la viabilidad de los ajustes salariales dentro de la empresa.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Revisión[Revisión de la retribución de los cargos dentro de la empresa.] Revisión --> Dec1{¿Se considera necesario un ajuste?} Dec1 -- N --> Fin([Fin]) Dec1 -- S --> Registrar[Registrar información en las Tablas creadas en el método de Valuación de Puntos.] Registrar --> Dec2{¿El ajuste salarial es viable?} Dec2 -- N --> Fin Dec2 -- S --> Realizar[Realizar ajuste salarial.] Realizar --> Fin </pre> 7. Formularios relacionados • Formato M&M – 002, Manual de funciones. • M&M – 005, Escala de Prorrateo. • M&M – 006, Asignación de Puntos. • M&M – 007, Estructura de Salarios.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011	Revisado	Aprobado

3.2.9 PROCESO INCENTIVOS Y BENEFICIOS

El objetivo de este proceso es motivar a los empleados brindándoles bienestar al interior y por fuera de la empresa, además de demostrar su intención de fidelidad hacia ellos.

Incentivos

Se recomienda a la empresa la implementación de planes de incentivos que premien el desempeño de sus empleados, pues en el momento no existen y a pesar del cumplimiento de las metas de la empresa, los empleados no obtienen ningún tipo de motivación o interés por parte de la misma de mantener su permanencia en la empresa. Con base en esto se proponen el siguiente plan de incentivos:

- Cuando la empresa cumpla con los objetivos planteados al inicio de cada año, ofrecerle a sus empleados una bonificación a final de año correspondiente a 15 días de su salario, pagados ya sea en efectivo o por medio de bonos de consumo en distintos establecimientos.
- Como se observó en la investigación la rotación del personal es baja, razón por la cual se propone que cuando un empleado cumpla 5, 10, 15 años, y sucesivamente; la empresa le de una bonificación de antigüedad correspondiente a 10, 15, 20 días, respectivamente, de su salario.

Los anteriores puntos se proponen teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un área de ventas sino que es el Gerente y la Gerente Financiera quienes son responsables de la adquisición de nuevas licitaciones y de mantener las actuales con el trabajo en conjunto de todas las personas dentro de ella.

Beneficios

En cuanto a beneficios la empresa únicamente tiene definida la celebración de fin de año que se realiza en conjunto con una de las empresas clientes de ésta, por esto se puede decir que no cuenta con un plan que busque concederle ventajas a sus empleados por estar vinculados a ella, es por esto que se propone el siguiente plan de beneficios:

- La empresa actualmente cuenta con líneas de celular con planes corporativos para los cargos de Gerente, Gerente Financiera y Sub-Gerente; a partir de esto los empleados con más de un año de vinculación a la empresa podrían contar con dicho plan corporativo ofreciéndoles un ahorro en las tarifas de celulares.

- Si el empleado lleva más de 18 meses vinculado a la empresa, la posibilidad de un préstamo para compra de un medio de transporte (carro, moto, entre otros) que le permita mejorar su calidad de vida.
- Establecer celebración de fechas especiales por parte de la empresa, tales como: Cumpleaños, Día de la Mujer, Época Navideña, Amor y Amistad, entre otros.

El plan de incentivos y beneficios que se propone es pensado teniendo en cuenta no solo el tamaño de la empresa, sino también la situación actual de sus empleados en donde no reciben ningún tipo de motivación que les genere compromiso para con la empresa y un mayor bienestar personal.

A continuación se presenta la definición del proceso de incentivos y beneficios.

3.2.9.1 PROCESO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS	Pág. 1 de2 Versión: 1
1. Alcance Este proceso genera motivación para tener un mejor desempeño de las funciones de los empleados de la empresa 2. Objetivo Definir un plan de incentivos y beneficios que le muestre al empleado la gratificación por el servicio prestado a la empresa y estimularlo para el mejor desarrollo de sus actividades. 3. Responsables El responsable de la ejecución de este proceso es el Gerente de la empresa, pues es la cabeza de la misma y responsable de la toma las decisiones. 4. Periodicidad Para el caso del plan de incentivos, se debe realizar anualmente y cada que uno de sus empleados complete la antigüedad establecida para el bono correspondiente. En el caso del plan de beneficios se debe realizar cada que sea necesario o que el empleado lo requiera, siempre que éste cumpla con los requisitos para acceder a los mismos; con excepción del punto correspondiente a celebraciones pues éste se llevará a cabo cada que haya una fecha especial. 5. Desarrollo • Retroalimentación del plan de incentivos y beneficios propuesto. • Comunicación de los objetivos de la empresa. • Aplicación del plan de incentivos propuesto. • Aplicación del plan de beneficios propuesto. • Entrega de los incentivos y beneficios propuestos.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Retroalimentación del plan de incentivos y beneficios.] A --> B[Comunicación de los objetivos de la empresa.] B --> C[Aplicación del plan de incentivos.] C --> D[Aplicación del plan de beneficios.] D --> Fin([Fin]) C --- E["• Bonificación de Antigüedad. • Bonificación Anual."] D --- F["• Plan de celular corporativo. • Prestamos. • Celebración Fechas Especiales. • Celebración de fin de año."] </pre> 7. Formularios relacionados • Objetivos de la empresa.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.10 PROCESO HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Este proceso está enfocado hacia la búsqueda de bienestar de los empleados, pues las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo tienen como consecuencia prejuicios a nivel de costos humanos, sociales y financieros; cabe resaltar que no solo para el empleado sino también para la empresa.

Es por esto que en la Resolución 2013 de 1986, el Ministerio de Protección Social establece la reglamentación de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Esto apoyado en los servicios que la ARP le ofrece a cada empresa y en su conocimiento especializado en temas de riesgos laborales.

Como propuesta a la empresa y acorde a los lineamientos de la resolución, debe contar con un representante de los empleados y otro de la empresa, por contar con menos de 49 empleados. Actualmente el cargo que apoya la gestión con la ARP es la Asistente Administrativa con apoyo del Gerente de la empresa, dentro de la propuesta se define que se siga manejando de esta manera.

Situación Actual

La empresa cuenta con un representante ante la ARP que es el encargado de gestionar cualquier novedad con ésta, además de ser el encargado de asistir a las charlas que ésta dicta respecto a los temas de Higiene y Seguridad Industrial; pero por lo regular la información de dichas charlas no se comunica a los demás empleados, razón por la cual no son conscientes de los riesgos de accidentes laborales y lo que se debe hacer en caso de verse afectado por una de estas razones. Lo anterior se apoya en que hasta el día de hoy en la empresa no se ha presentado ningún tipo de accidente de trabajo.

Elaborar panorama de riesgo

Para este punto se realizó el diligenciamiento del formato M&M – 008, Identificación de Riesgos, en el cual se analiza la situación de cada uno de los cargos dentro de la empresa para así poder determinar cuál será el plan de acción para mejorar dichas condiciones y poder de alguna manera prevenir futuros inconvenientes de salud para los empleados. Se aclara que este formato se diligenciará desde el punto de vista general de la empresa, teniendo en cuenta todos los cargos y empleados que hacen parte de ella.

A continuación se encontrará el instructivo para diligenciar este formulario:

1. Factor de Riesgo: Registre los diferentes factores de riesgo presentes en la empresa. Ejemplo: Ruido, Vibraciones.

2. Fuente de Peligro: Identifique las fuentes generadoras de los riesgos que haya registrado.
3. Actividad: Marque con una “X” si la acción que genera el riesgo es Rutinaria (R) y No Rutinaria (NR).
4. Trabajadores Expuestos (TE): Registre en este campo el número de empleados expuestos al factor de riesgo.
5. Horas Exposición por Día (HED): Registre en este campo las horas promedio de exposición por día.
6. Probabilidad: Marque con una “X” si la probabilidad es: Baja (B), Media (M) o Alta (A).
7. Consecuencias: Marque con una “X” si la consecuencia es: Ligeramente Dañino (LD), Dañino (D) o Extremadamente Dañino (ED).
8. Estimación del Riesgo: Use la siguiente tabla:

Cuadro 15. Estimación del riesgo

		CONSECUENCIAS		
		LIGERAMENTE DAÑINO	DAÑINO	EXTREMADAMENTE DAÑINO
PROBABILIDAD	BAJA	RIESGO TRIVIAL	RIESGO TOLERABLE	RIESGO MODERADO
	MEDIA	RIESGO TOLERABLE	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE
	ALTA	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE	RIESGO INTOLERABLE

9. Recomendaciones: De acuerdo con la estimación del riesgo y el siguiente cuadro de recomendaciones, sugiera acciones de control y prevención en la fuente, en el medio o en las personas para cada riesgo.

Cuadro 16. Recomendaciones

RIESGO	RECOMENDACIONES
TRIVIAL	No se requiere acción específica si hay riesgos mayores.
TOLERABLE	No se necesita mejorar las medidas de control pero deben considerarse soluciones a bajo costo y hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es tolerable.
MODERADO	Se deben hacer esfuerzos por reducir el riesgo por medio de un Plan de Acción. Se debe realizar comprobaciones con mayor prioridad para disminuir las posibles consecuencias.
IMPORTANTE	Se deben establecer estándares de seguridad o listas de verificación para asegurarse que el riesgo está bajo control antes de iniciar la tarea.
INTOLERABLE	Si no es posible controlar este riesgo, se debe suspender cualquier operación.

Cuadro 17. M&M – 008, Identificación de Riesgos.

M&M – 008		COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.										Pág. 1 de 1	
Versión: 1		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS										Fecha	
Factor de Riesgo	Fuente de Peligro	ACTIVIDAD		TE	HE D	PROBABILIDAD			CONSECUENCIAS			ESTIMACION RIESGO	RECOMENDACIONES
		R	NR			B	M	A	LD	D	ED		
RUIDO	Tráfico Vehicular	X		5	8			X	X			MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones
TEMPERATURAS EXTREMAS	Calor , Frío	X		11	4		X		X			TOLERABLE	Ver cuadro de recomendaciones
ILUMINACIÓN DEFICIENTE	Luminarias		X	6	4		X		X			TOLERABLE	Ver cuadro de recomendaciones
ILUMINACIÓN EN EXCESO	Luz Natural, Luminarias		X	6	4		X		X			TOLERABLE	Ver cuadro de recomendaciones
TRÁNSITO	Vías deterioradas, exceso de velocidad, incumplimiento de normas y señales de tránsito, conducir bajo efectos de sustancias psicoactivas, vehículos dañados, personas imprudentes en la vía	X		5	8		X			X		MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones

Cuadro 17. M&M – 008, Identificación de Riesgos (continuación).

M&M – 008		COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.										Pág. 1 de 1		
Versión: 1		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS										Fecha		
Factor de Riesgo	Fuente de Peligro	ACTIVIDAD		TE	HE D	PROBABILIDAD			CONSECUENCIAS			ESTIMACION RIESGO	RECOMENDACIONES	
		R	NR			B	M	A	LD	D	ED			
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	Traslado de objetos pesados	X		5	2	X				X		TOLERABLE	Ver cuadro de recomendaciones	
ATRACOS	Violencia	X		5	6		X			X		MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones	
SECUESTROS	Violencia	X		5	6		X			X		MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones	
ASESINATOS	Violencia	X		5	6		X			X		MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones	
POSICIÓN SENTADO PROLONGADO	Labores de oficina en general	X		11	8			X	X			MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones	
MOVIMIENTOS REPETITIVOS	Digitación, Manejo de vehículos	X		11	8			X	X			MODERADO	Ver cuadro de recomendaciones	
Firma del Representante ante la ARP				Firma del Gerente					Firma Asesor ARP					
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011								Revisado		Aprobado				

Con base a la información generada en el formato M&M – 008, Identificación de Riesgos, se presenta la política de Higiene y Seguridad Industrial para la empresa:

Política de Higiene y Seguridad Industrial

NOMBRE: COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA
NIT: 900.167.423-4
ACTIVIDAD ECONÓMICA: 5112
DIRECCIÓN: AVENIDA 4N # 6N-67 OFICINA 301
TELÉFONO: 660-90-26
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE: EDGAR BENAVIDES ROMERO
ARP: LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA RIESGOS PROFESIONALES
ENCARGADO DE S. O: Lilia Marlen Zuleta Mantilla
NÚMERO DE TRABAJADORES: 11

ARTICULO 1. La Empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguran una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9ª. De 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 2026 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994, Decreto 1607 de 2002 y demás normas que con tal fin se establezcan.

ARTICULO 2. La Empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de conformidad con lo establecido en el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Decreto 1295 de 1994 y Resolución 1016 de 1989.

ARTICULO 3. La Empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes de conformidad con el programa de salud ocupacional, elaborado de acuerdo al Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989, el cual contempla como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.

Política de Higiene y Seguridad Industrial (continuación)

- b) Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad, discomfort o accidente.

ARTÍCULO 4 Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos principalmente por: Solo los que existen en la empresa

1. RIESGOS FÍSICOS:

- Radiaciones (Ionizantes y no ionizantes)
- Iluminación
- Vibraciones
- Ruido

2. RIESGOS QUÍMICOS:

- Gaseosos (Gases verdaderos y vapores)
- Líquidos
- Compuestos

3. RIESGOS ELÉCTRICOS:

- Contacto Directo
- Contacto Indirecto
- Contacto por falta de mantenimiento de redes e instalación eléctrica

4. RIESGOS BIOLÓGICOS.

- Microorganismos:
 - Virus
 - Hongos
 - Bacterias
- Sustancias animales y vegetales
- Parásitos
- Animales y vegetales

5. RIESGOS FÍSICOQUÍMICOS:

Por alta carga combustible sólida como papel y madera

- Sólidos combustibles
- Líquidos y gases inflamables
- Riesgos Eléctricos
- Combinación de sustancias y materiales

6. RIESGOS ERGONOMICOS:

Por Hábitos posturales inadecuados

- Movimientos repetitivos por teclado de los computadores
- Posturas inadecuadas
- Sobre esfuerzo físico
- Movimientos y posiciones repetitivas
- Confort térmico
- Diseño del puesto de trabajo
- Diseño del ambiente de trabajo

7. RIESGOS PSICOSOCIALES:

Por atención al público

Alta responsabilidad

- Organización del trabajo
- Carga mental
- Atención al público
- Monotonía
- Turnos de trabajo
- Supervisión

8. SANEAMIENTO BÁSICO AMBIENTAL:

- Orden
- Aseo
- Fumigación
- Almacenamiento basuras
- Servicios sanitarios

9. RIESGOS MECÁNICOS:

- Caídas de altura
- Caídas a nivel
- Atrapamientos
- Golpes
- Caídas de objetos
- Cortes
- Choques
- Proyecciones
- Superficies de trabajo

10. RIESGOS DE INSEGURIDAD:

- Instalaciones locativas
- Almacenamiento y movilización de materiales
- Incendio y explosión

11. RIESGOS LOCATIVOS:

Por escaleras sin baranda en uno de sus costados

Por falta de señalización

- Orden y Aseo
- Almacenamiento
- Instalaciones
- Mantenimiento

PARAGRAFO. A efecto que los riesgos contemplados en el presente artículo, no se traduzcan en accidente de trabajo en enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el programa de salud ocupacional de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

ARTICULO 5. La Empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento con el programa de salud ocupacional de la empresa.

ARTICULO 6. La Empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

ARTICULO 7. Este reglamento permanecerá exhibido, en por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo de cada local de trabajo, cuyo contenido se da a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

ARTICULO 8. El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Representante Legal de la empresa y durante el tiempo que la empresa conserve sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifique las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

Política de Higiene y Seguridad Industrial (continuación)

Representante Legal suplente,

FIRMA

Se le propone a la empresa que en un inicio implemente los programas que su ARP (La Equidad) tiene definidos, para empezar a crear conciencia de la importancia que tiene este proceso como generador de bienestar para sus empleados. Estos programas son: Programas de Seguridad Vial, Programa de Orden Y Aseo, Programa de mantenimiento, instalaciones, maquinas, equipos y herramientas, Control y seguimiento mediciones ambientales, Programas de Prevención Riesgos (Ergonómico, Biológico, Psicolaboral), Programa de Estilos de Vida Saludable y Programa prevención de consumo de sustancias psicoactivas.

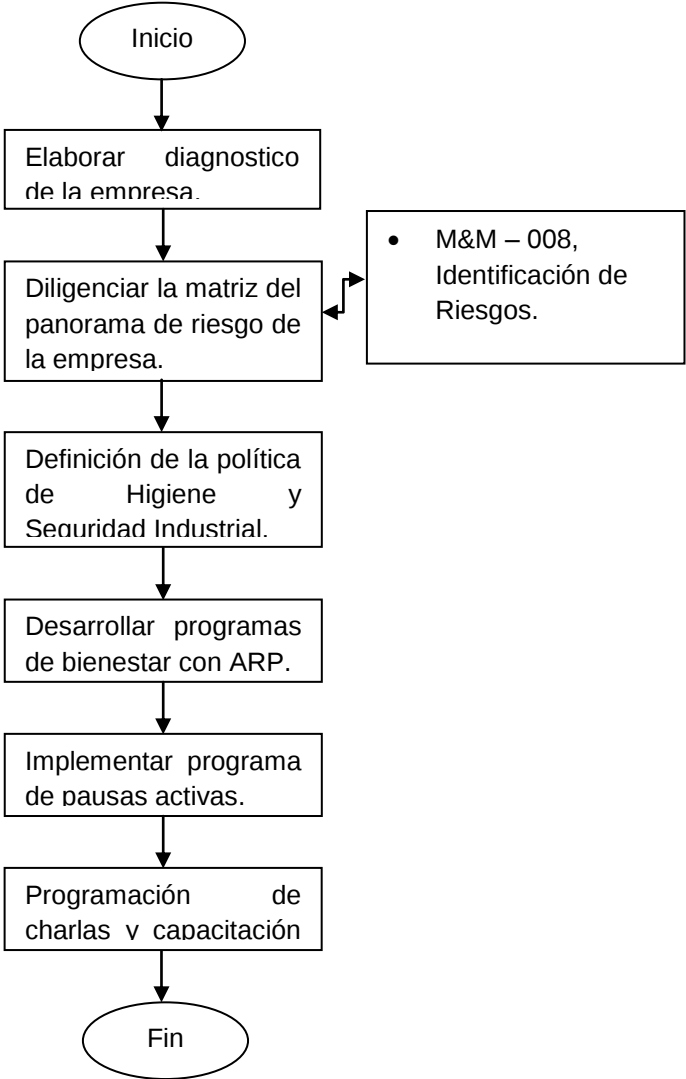
Adicional a estos programas es importante ofrecerle a sus empleados una vez al día, durante 15 minutos, un programa interno de pausas activas que permita que sus empleados recuperen energías y así puedan tener un desempeño más eficiente, por medio de eliminar la fatiga muscular y el cansancio generado por el trabajo.

Por medio del representante de la empresa ante la ARP es necesario que se programen charlas a todo el personal sobre los programas de ésta, sobre actividades a desarrollar dentro de la empresa, entre otros; para que los empleados comprendan la importancia de el desarrollo de este proceso dentro de la empresa, además de los beneficios individuales que tiene en el desempeño de sus funciones.

A continuación se muestra la definición del proceso de higiene y seguridad industrial.

3.2.10.1 PROCESO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Pág. 1 de 2
		Versión: 1
1. Alcance Este proceso aporta al bienestar de todos los empleados de la empresa, pues busca la reducción de accidentes de trabajo y así el impacto negativo que estos pueden tener en los empleados. 2. Objetivo Definir un proceso que mantenga unos niveles elevados de la calidad de vida laboral, garantizando la seguridad y la vida misma del personal que labora en la empresa. 3. Responsables El responsable de la ejecución de este proceso es el representante ante la ARP, que es la Asistente Administrativa con apoyo del Gerente. 4. Periodicidad La ejecución de este proceso se debe realizar en el transcurso del año laboral. 5. Desarrollo • Elaborar diagnostico de la situación actual de la empresa. • Elaborar el panorama de riesgo de la empresa, por medio del diligenciamiento del formato M&M – 008, Identificación de Riesgos. • Definición de la política de Higiene y Seguridad Industrial • Desarrollar en conjunto con la ARP los programas de bienestar que ésta ofrece a sus afiliados. • Implementación de programa de pausas activas en la empresa. • Programación de charlas y capacitación por parte de la ARP a los empleados de la empresa para generar conciencia de la importancia de este proceso para el desarrollo de su vida laboral y personal.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Elaborar diagnostico de la empresa.] A --> B[Diligenciar la matriz del panorama de riesgo de la empresa.] B --> C[Definición de la política de Higiene y Seguridad Industrial.] C --> D[Desarrollar programas de bienestar con ARP.] D --> E[Implementar programa de pausas activas.] E --> F[Programación de charlas v capacitación] F --> Fin([Fin]) G[M&M – 008, Identificación de Riesgos.] --> B </pre> 7. Formularios relacionados • M&M – 008, Identificación de Riesgos. • Política de Higiene y Seguridad Industrial.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.11 PROCESO CALIDAD DE VIDA LABORAL

Este proceso es importante pues influye positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa pues genera motivación dentro de sus empleados lo que a su vez puede generar mejores resultados en el desarrollo de las actividades definidas para sus cargos. Cabe resaltar que las empresas hoy en día deben tener presente la calidad de vida personal de sus empleados.

Con este fin se le propone a la empresa la implementación de los procesos definidos en el desarrollo de este trabajo: compensación, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, capacitación y entrenamiento y evaluación de desempeño. Pues en su conjunto aportan factores vitales para el mejoramiento de la vida laboral.

Adicional a estos a la empresa se le propondrá el desarrollo de las siguientes actividades, enfocadas al equilibrio entre la vida laboral y la vida personal:

- **Viernes Corto:** con el fin de brindarle a los empleados la posibilidad de contar con mayor tiempo disponible con sus familias se propone que de lunes a jueves el ingreso sea 15 minutos antes de la hora de entrada definida y los días viernes se pueda salir una hora antes de la hora común, es decir a las 5 PM.
- **Viernes casual:** en el que se permita que los empleados asistan a trabajar vestidos casualmente, es decir de jeans, para ofrecerles mayor comodidad en el desarrollo de sus actividades.
- **Horario Flexible:** adicional al viernes corto, se propone que los empleados cuenten con un horario flexible de entrada y de salida, según su necesidad y previa comunicación a su jefe. Es decir, que si el empleado requiere hacer alguna diligencia personal pueda ingresar a las 9 AM y salir a las 7 PM; recuperando así la hora de llegada tarde.

El desarrollo de estas actividades permitirá que el empleado pueda prestarle mayor atención a las necesidades personales y familiares, generando así motivación y un mejor ambiente laboral, acompañado de mayor compromiso por los resultados de la empresa. Resultando beneficioso para ambas partes. Esta propuesta es importante porque permite establecer un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

A continuación se muestra la definición del proceso de calidad de vida laboral.

3.2.11.1 PROCESO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance Este proceso busca por medio de actividades incrementar el nivel de motivación de los empleados en la empresa, para de esta forma garantizar un nivel óptimo de calidad de vida tanto personal como laboral. 2. Objetivo Definir actividades que busquen el desarrollo de una vida personal y laboral de los empleados, para que de esta forma se genere un equilibrio entre ellas. 3. Responsables El responsable de la ejecución de este proceso es el Gerente de la empresa, pues es la cabeza de la misma y responsable de la toma las decisiones. 4. Periodicidad Este proceso se debe ejecutar constantemente y durante el año laboral. 5. Desarrollo • Definición de las actividades a desarrollar por parte de la empresa. • Implementación de las actividades.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Definición de las actividades a desarrollar por parte de la empresa.] A --> B[Implementar las actividades definidas.] B --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados • Actividades a desarrollar.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.12 PROCESO CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Por medio de este proceso los empleados de la empresa podrán contar con herramientas básicas que les permite un mejor desarrollo de las actividades de su cargo; además de lograr el aumento de sus habilidades, aptitudes y destrezas. Cabe resaltar que por el tamaño de la empresa y la baja rotación de personal, la empresa cuenta con empleados que llevan en sus respectivos puestos aproximadamente 4 años, con pocas excepciones.

Tal como se planteó en el marco teórico, el proceso de capacitación se puede ejecutar teniendo en cuenta las siguientes etapas:

- Detectar las necesidades de capacitación

Por medio de entrevistas al personal de la empresa, se busca reunir las actuales necesidades de capacitación en la empresa por medio de un cuestionario aplicado a cada uno de los empleados, además de observación del desarrollo de sus actividades.

El formato M&M – 009, Cuestionario de necesidades, será la herramienta utilizada en este punto para poder encontrar la información correspondiente a las necesidades de capacitación, además de poder concretar las necesidades prioritarias.

Su contenido

En este cuestionario se agruparán las necesidades de capacitación en los siguientes grupos: desarrollo personal, desarrollo del puesto y desarrollo de la empresa.

En el caso del desarrollo personal, se agruparan las necesidades que únicamente corresponden al deseo de los empleados de aprender alguna actividad específica, sin que necesariamente aporten directamente a su cargo, es decir, capacitaciones que les permita crecer y aportar valores agregados a sus puestos.

Para el desarrollo del puesto, se tendrán en cuenta actividades de capacitación que correspondan con el desarrollo de tareas propias del cargo, para mejorar el desempeño de la persona en el puesto.

En el desarrollo de la empresa, se agruparán las necesidades de capacitación correspondientes al deseo de la empresa, que le permitan a esta crecer y poder ampliar su campo de acción, o un mejor desempeño como empresa.

Formato M&M – 009, Cuestionario de necesidades de capacitación

Cuadro18. M&M – 009, Cuestionario de necesidades de capacitación

M&M - 009	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
Versión: 1	Necesidades de Capacitación		Fecha	
Nombre del Cargo				
Desarrollo Personal				
Desarrollo del Puesto				
Desarrollo de la Empresa				
Firma del Encargado				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011			Revisado	Aprobado

De acuerdo a las necesidades detectadas con el diligenciamiento del cuestionario no se encontró un área puntual que tuviera una necesidad explícita y prioritaria. Es por esto que la empresa decide no implementar en este momento ningún programa de capacitación.

- **Diseño del programa de capacitación**

En caso de ser necesario en un futuro el desarrollo de algún programa de capacitación, se procederá a buscar a una persona externa que sea experta en el tema puntual que se desea trabajar; esto hará que la empresa se adapte al programa que éste tenga diseñado.

- **Implementar el programa de capacitación**

Luego de ultimar los detalles con el capacitador a contratar, se procederá a ejecutar el programa dentro de los tiempos, espacios y fechas establecidas. Logrando por supuesto contar con un interés total por parte de los empleados, para que estos participen en los programas y se propicie un ambiente amable.

- Evaluación del programa de capacitación

Los empleados serán los encargados de evaluar el programa de capacitación al que han asistido, por medio del diligenciamiento de un cuestionario de evaluación que será coordinado por la Asistente Administrativa, quien reunirá los resultados ahí consignados. Esta fase es de vital importancia porque entrega los resultados sobre la calidad y efectividad del programa de capacitación.

Formato M&M – 010, Evaluación del programa de capacitación

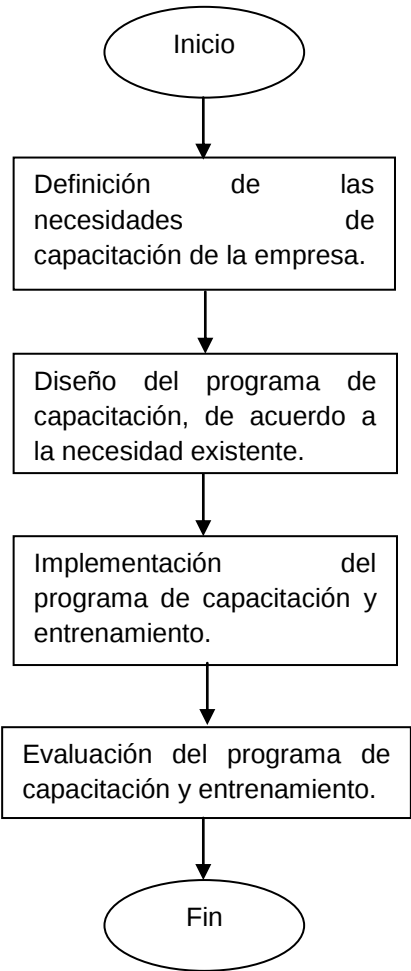
Cuadro19. M&M – 010, Evaluación del programa de capacitación

M&M - 010	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1	
			Fecha	
Versión: 1	Evaluación del programa de capacitación			
Nombre del Participante				
Tema de Capacitación				
Fecha Inicio		Fecha Finalización		
EVALUACIÓN CAPACITACIÓN (50%)				
¿Se cumplió con el objetivo?				
Cantidad y Calidad de la Información				
Contenido y actualidad de los temas				
¿Los conocimientos adquiridos tienen utilidad en su área de trabajo?				
EVALUACIÓN MATERIAL (20%)				
Calidad recursos educativos				
EVALUACIÓN INSTRUCTOR (30%)				
Conocimiento y dominio del tema				
Exposición clara				
Cumplimiento del horario				
NOTA FINAL				
COMENTARIOS:				
Firma del Participante				
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011			Revisado	Aprobado

A continuación se presenta la definición del proceso de capacitación y entrenamiento.

3.2.12.1 Definición del proceso de capacitación y entrenamiento

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	Pág. 1 de Versión: 1
1. Alcance El levantamiento de un documento guía para la ejecución del proceso de capacitación y desarrollo de personal de la empresa, buscando una mayor productividad del cargo así como potencializar las habilidades y capacidades de cada uno de los empleados. 2. Objetivo Brindar a la organización una herramienta administrativa que permita realizar el proceso de capacitación y desarrollo con todos los empleados de acuerdo al cargo desempeñado en la empresa. 3. Responsables El Gerente General, será el encargado de aprobar los programas de capacitación necesarios en la empresa con apoyo de la asistente Administrativa. 4. Periodicidad Este proceso será aplicado una vez al año por medio del diligenciamiento de los cuestionarios. 5. Desarrollo • Se identifican las necesidades de capacitación en la empresa por medio del formato M&M – 009. • Se aplica el diseño del proceso de capacitación acorde a la necesidad. • Implementación del programa de capacitación. • Evaluación del programa de capacitación, mediante el uso del formato M&M – 010, Evaluación programa de capacitación.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	Pág. 2 de Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Definición de las necesidades de capacitación de la empresa.] A --> B[Diseño del programa de capacitación, de acuerdo a la necesidad existente.] B --> C[Implementación del programa de capacitación y entrenamiento.] C --> D[Evaluación del programa de capacitación y entrenamiento.] D --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados • Formato M&M – 009, Cuestionario de necesidades de capacitación • Formato M&M – 010, Evaluación de programas de capacitación		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.13 PROCESO DESARROLLO PROFESIONAL Y PLANES DE CARRERA

Este proceso no será diseñado por las condiciones actuales de la empresa:

- Se debe tener en cuenta que la empresa no cuenta con un promedio de empleados considerable para la realización de rotación de cargos, ascensos o promociones.
- La empresa cuenta con niveles de rotación y de movimiento de empleados muy bajos.
- Las decisiones tomadas en la empresa son por parte del gerente.
- La estructura actual de la empresa cuenta con un número de cargos que no generan mayor oportunidad de planes de carrera.

3.2.14 PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desarrollo de la empresa se encuentra ligado directamente al desempeño de sus empleados, es por esto que la empresa debe desarrollar herramientas que le permitan no solo evaluarlos sino armar planes de mejoramiento a futuro que junto al desarrollo de proceso de capacitación, permita que los empleados estén mejor preparados para cumplir con las tareas asignadas a cada uno.

En la empresa el proceso de evaluación del desempeño será realizado por el empleado y su jefe directo, pues son quienes en realidad pueden evaluar como se ha desempeñado el empleado en el desarrollo de sus tareas. Para esto se debe diligenciar el formato M&M – 011, Evaluación de desempeño.

Su contenido

Este formato está compuesto por una variedad de preguntas agrupadas, estas se aplicaran dependiendo del cargo a evaluar, es decir, que cada cargo tendrá una evaluación de desempeño que corresponda con la descripción de los cargos realizada en el formato M&M – 002, Manual de funciones. A continuación se explicará el formato a diligenciar:

- Se deben poner los datos del empleado y del jefe que está aplicando la evaluación de desempeño (Nombres y cargos).
- Agrupación de preguntas:
 - Relaciones interpersonales.
 - Aspectos del trabajo.
 - Atención al cliente.
 - Compromiso con los resultados.
 - Actitud en el trabajo.
 - Desarrollo del talento.
 - Responsabilidad.
 - Manejo de información.
- En el total se promediará el puntaje asignado a las preguntas.
- Existe una columna para la Autoevaluación (A), una para la evaluación del Jefe (J) y una Final (F) que corresponde al promedio entre la hecha por el empleado y la hecha por el jefe.

A continuación se mostrará el formato M&M – 011, Evaluación de desempeño definido para cada uno de los cargos dentro de la empresa.

Cuadro20. M&M – 011, Evaluación de desempeño – Gerente, Gerente Financiera y Sub-Gerente

M&M - 011	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1		
Versión: 1	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Fecha		
No.					
Nombre del Empleado		Nombre del Jefe Inmediato			
Nombre del Cargo		Cargo Jefe Inmediato			
RELACIONES INTERPERSONALES			A	J	F
Establece y mantiene buenas relaciones interpersonales			-	-	-
ASPECTOS DEL TRABAJO			A	J	F
Cumple con el horario de trabajo			-	-	-
Mantiene el orden y aseo de su lugar de trabajo			-	-	-
ATENCIÓN AL CLIENTE			A	J	F
Responde apropiadamente al cliente			-	-	-
Manejo de buenas relaciones interpersonales con el cliente			-	-	-
Se compromete personalmente			-	-	-
Resuelve las necesidades del cliente			-	-	-
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS			A	J	F
Quiere trabajar correctamente			-	-	-
Consigue resultados			-	-	-
Realiza análisis de relación costo-beneficio			-	-	-
ACTITUD EN EL TRABAJO			A	J	F
Muestra interés y entusiasmo para ejercer las funciones del cargo			-	-	-
Tiene disposición para recibir y dar colaboración en el trabajo			-	-	-
Aporta ideas que mejoren la ejecución de funciones del cargo			-	-	-
DESARROLLO DEL TALENTO			A	J	F
Expresa comentarios positivos			-	-	-
Da instrucciones de cómo hacerlo			-	-	-
Da apoyo			-	-	-
Da retroalimentación			-	-	-
Fomenta el aprendizaje			-	-	-
RESPONSABILIDAD			A	J	F
Manejo adecuado de los recursos asignados			-	-	-
Cumple con la ejecución de los procesos de la empresa			-	-	-
Cumple con la ejecución de las tareas a su cargo asignadas			-	-	-
MANEJO DE INFORMACIÓN			A	J	F
Pregunta			-	-	-
Profundiza en el tema			-	-	-
Investiga			-	-	-
TOTAL			-	-	-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado	

Cuadro 21. M&M – 011, Evaluación de desempeño – Asistente Administrativa y Auxiliar Administrativa

M&M - 011	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1		
Versión: 1	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Fecha		
		No.			
Nombre del Empleado		Nombre del Jefe Inmediato			
Nombre del Cargo		Cargo Jefe Inmediato			
RELACIONES INTERPERSONALES			A	J	F
Establece y mantiene buenas relaciones interpersonales			-	-	-
ASPECTOS DEL TRABAJO			A	J	F
Cumple con el horario de trabajo			-	-	-
Mantiene el orden y aseo de su lugar de trabajo			-	-	-
ATENCIÓN AL CLIENTE			A	J	F
Responde apropiadamente al cliente			-	-	-
Manejo de buenas relaciones interpersonales con el cliente			-	-	-
Se compromete personalmente			-	-	-
Resuelve las necesidades del cliente			-	-	-
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS			A	J	F
Quiere trabajar correctamente			-	-	-
Consigue resultados			-	-	-
Realiza análisis de relación costo-beneficio			-	-	-
ACTITUD EN EL TRABAJO			A	J	F
Muestra interés y entusiasmo para ejercer las funciones del cargo			-	-	-
Tiene disposición para recibir y dar colaboración en el trabajo			-	-	-
Aporta ideas que mejoren la ejecución de funciones del cargo			-	-	-
RESPONSABILIDAD			A	J	F
Manejo adecuado de los recursos asignados			-	-	-
Cumple con la ejecución de los procesos de la empresa			-	-	-
Cumple con la ejecución de las tareas a su cargo asignadas			-	-	-
MANEJO DE INFORMACIÓN			A	J	F
Pregunta			-	-	-
Profundiza en el tema			-	-	-
Investiga			-	-	-
TOTAL			-	-	-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado	Aprobado		

Cuadro 22. M&M – 011, Evaluación de desempeño – Auxiliar de Compras

M&M - 011	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1		
Versión: 1	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Fecha		
		No.			
Nombre del Empleado		Nombre del Jefe Inmediato			
Nombre del Cargo		Cargo Jefe Inmediato			
RELACIONES INTERPERSONALES			A	J	F
Establece y mantiene buenas relaciones interpersonales			-	-	-
ASPECTOS DEL TRABAJO			A	J	F
Cumple con el horario de trabajo			-	-	-
Mantiene el orden y aseo de su lugar de trabajo			-	-	-
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS			A	J	F
Quiere trabajar correctamente			-	-	-
Consigue resultados			-	-	-
Realiza análisis de relación costo-beneficio			-	-	-
ACTITUD EN EL TRABAJO			A	J	F
Muestra interés y entusiasmo para ejercer las funciones del cargo			-	-	-
Tiene disposición para recibir y dar colaboración en el trabajo			-	-	-
Aporta ideas que mejoren la ejecución de funciones del cargo			-	-	-
RESPONSABILIDAD			A	J	F
Manejo adecuado de los recursos asignados			-	-	-
Cumple con la ejecución de los procesos de la empresa			-	-	-
Cumple con la ejecución de las tareas a su cargo asignadas			-	-	-
MANEJO DE INFORMACIÓN			A	J	F
Pregunta			-	-	-
Profundiza en el tema			-	-	-
Investiga			-	-	-
TOTAL			-	-	-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado	Aprobado		

Cuadro 23. M&M – 011, Evaluación de desempeño – Conductor

M&M - 011	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.		Pág. 1 de 1		
			Fecha		
Versión: 1	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
No.					
Nombre del Empleado		Nombre del Jefe Inmediato			
Nombre del Cargo		Cargo Jefe Inmediato			
RELACIONES INTERPERSONALES			A	J	F
Establece y mantiene buenas relaciones interpersonales			-	-	-
ASPECTOS DEL TRABAJO			A	J	F
Cumple con el horario de trabajo			-	-	-
Mantiene el orden y aseo de su lugar de trabajo			-	-	-
ATENCIÓN AL CLIENTE			A	J	F
Responde apropiadamente al cliente			-	-	-
Manejo de buenas relaciones interpersonales con el cliente			-	-	-
Se compromete personalmente			-	-	-
Resuelve las necesidades del cliente			-	-	-
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS			A	J	F
Quiere trabajar correctamente			-	-	-
Consigue resultados			-	-	-
Realiza análisis de relación costo-beneficio			-	-	-
ACTITUD EN EL TRABAJO			A	J	F
Muestra interés y entusiasmo para ejercer las funciones del cargo			-	-	-
Tiene disposición para recibir y dar colaboración en el trabajo			-	-	-
Aporta ideas que mejoren la ejecución de funciones del cargo			-	-	-
RESPONSABILIDAD			A	J	F
Manejo adecuado de los recursos asignados			-	-	-
Cumple con la ejecución de los procesos de la empresa			-	-	-
Cumple con la ejecución de las tareas a su cargo asignadas			-	-	-
TOTAL			-	-	-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011		Revisado		Aprobado	

Modelo de evaluación

La forma de evaluar cada una de las preguntas asignadas a cada cargo será de 1 a 5, donde 1 es la calificación menor y 5 la mayor, y su distribución será la siguiente:

- 1:** Deficiente.
- 2:** Aceptable.
- 3:** Bueno.
- 4:** Sobresaliente.
- 5:** Excelente.

Antes de realizar la evaluación de desempeño se debe entregar al empleado para que éste realice la parte de Autoevaluación. Posterior a esto se realiza una reunión con el Jefe Directo para responder la calificación en consenso. El formato M&M – 011, Evaluación de Desempeño realizará un cálculo del promedio entre la respuesta de la autoevaluación y la respuesta del jefe, que será la respuesta final.

La empresa debe prestar atención a los resultados que den por debajo del nivel 3 (Bueno) y realizar mejoras a aquellos que queden exactamente en este nivel, para así poder garantizar el mejor desempeño y los mejores resultados para la empresa.

A continuación se presentara la definición del proceso de evaluación de desempeño.

3.2.14.1 Definición del proceso de evaluación de desempeño

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance La definición de una herramienta que permita medir cumplimiento de metas y objetivos del cargo dentro de las metas de la empresa. Este proceso facilita la toma de decisiones de ascensos, aumentos, despidos, entre otros; además de brindarle al empleado una retroalimentación sobre la ejecución de sus funciones para así poder mejorar su desempeño. 2. Objetivo Proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño y de esta forma generar datos que ayuden a establecer estrategias de mejoramiento de desempeño y toma de decisiones. 3. Responsables Los jefes directos en la empresa (Gerente, Gerente Financiera y Sub-Gerente) con el apoyo de la Asistente Administrativa. 4. Periodicidad Este proceso será aplicado una vez al año por medio del diligenciamiento del formato M&M – 011. 5. Desarrollo • Enviar el formato M&M – 011, Evaluación de desempeño a los empleados para que inicien con su respectiva Autoevaluación. • Programar reunión entre el jefe directo y el empleado para revisión y consenso de las respuestas por parte del jefe y de esta forma contar con el puntaje final. • Comparar el puntaje final con el modelo de evaluación. • De ser necesario definir un plan de trabajo de mejora que busquen fortalecer el desempeño de los empleados.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Envio[Envío del formato M&M – 011, Evaluación de Desempeño a los empleados de la empresa.] Envio --> Programar[Programar reunión entre jefe directo y el empleado para consenso de calificación.] Programar --> Comparar[Comparar puntaje final con el modelo de evaluación previamente establecido.] Comparar --> Decision{¿Es necesario un plan de mejora?} Decision -- S --> Definir[Definir plan de mejora para los empleados.] Decision -- N --> Fin([Fin]) Definir --> Fin </pre> 7. Formularios relacionados • Formato M&M – 002, Manual de Funciones. • Formato M&M – 011, Evaluación de Desempeño. • Modelo de evaluación.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.15 PROCESO MONITOREO

Mediante el monitoreo la empresa puede acompañar y orientar el comportamiento de los empleados buscando el cumplimiento de forma adecuada de los objetivos. Para esto a la empresa se le propondrá la definición de indicadores de gestión que midan el desarrollo de actividades de cada uno de los empleados, encaminados al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La propuesta para la empresa es la definición de matrices de desempeño por niveles de cargos alineados a la visión de la empresa (mencionada previamente), esta visión está encaminada a ser la empresa líder de la operación logística y el suministro de alimentos. Se definen entonces los siguientes indicadores que posteriormente harán parte de la matriz de resultados de cada uno de los cargos dentro de la empresa.

Indicadores de gestión

A continuación se mostrarán los indicadores definidos para la empresa:

Cuadro 24. Indicadores de gestión

Objetivo	Meta	Frecuencia	Indicador	Responsable
Conquistar nuevos clientes	Incremento de 5% de clientes	Anual	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes actuales}}$	Gerente
Nuevas fuentes de financiamiento	Conseguir nuevas fuentes de financiamiento	Anual	$\frac{\text{Inversionistas futuros}}{\text{Inversionistas actuales}}$	Gerente Financiera
Incremento de las ventas	Aumento del 30% en las ventas	Semestral	Haber crecido el 30% en ventas	Gerente
Cumplimiento Facturación	Facturación al 100%	Mensual	$\frac{\text{Facturación}}{\text{Pedidos}}$	Gerente Financiera y Asistente Administrativa

Cuadro 24. Indicadores de gestión (continuación)

Objetivo	Meta	Frecuencia	Indicador	Responsable
Recaudo de Facturación	Recaudo del 90% de facturas a vencer	Mensual	$\frac{\text{Recaudo del mes}}{\text{Facturas vencidas en el mes}}$	Gerente Financiera, Asistente Administrativa y Auxiliar de Compras
Cumplimiento pago a proveedores	Pago del 100% de cuentas por pagar del mes	Mensual	$\frac{\text{Pago a proveedores}}{\text{Cuentas por pagar del mes}}$	Asistente Administrativa
Pago a tiempo de nomina	Pagar cumplidamente los 15 y 30 del mes	Quincenal	Cronograma	Sub-Gerente
Cumplimiento declaraciones tributarias	Cumplimiento plazos establecidos	Mensual	Cronograma	Sub-Gerente y Auxiliar Administrativa
Análisis del costo	Variación del costo < al 5%	Mensual	$\frac{\text{Costo del mes}}{\text{Costo mes anterior}}$	Auxiliar de Compras
Desarrollar metas a corto y largo plazo	Crecimiento de la empresa	Anual	Utilidad	Gerente
Cumplimiento de entrega de productos	Cumplir al 100% la entrega de productos	Mensual	Fecha entrega en el pedido	Sub-Gerente y Conductores
Monitoreo de vehículos	Cero daños en vehículos	Semestral	Entradas al taller	Auxiliar Administrativa y Conductores
Administración Archivo	100% de documentos del mes archivados	Mensual	Fechas Reporte de archivo	Auxiliar Administrativa
Reporte de compras	Entrega primer día del mes	Mensual	Cronograma	Auxiliar de Compras

Con base a estos indicadores se crearan las matrices de resultados de cada uno de los cargos dentro de la empresa, esto se hará por medio del formato M&M – 012, Matriz de resultados:

Cuadro 25. M&M – 012, Matriz de resultados – Gerente

M&M – 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1		
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha		
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Gerente								
Objetivo	Pond.	Meta	Real														
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	No v	Dic	Sem II	Total
Conquistar nuevos clientes	30%	Aumento del 5%	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-
Incremento de las ventas	30%	Incremento del 30%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollar metas a corto y largo plazo	40%	Crecimiento Utilidad	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-
TOTAL	100 %																-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado					Aprobado			

Cuadro 26. M&M – 012, Matriz de resultados – Gerente Financiera

M&M – 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1		
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha		
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Gerente financiera								
Objetivo	Pond.	Meta	Real														
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	No v	Dic	Sem II	Total
Nuevas fuentes de financiamiento	20%	Nuevas fuentes	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-
Cumplimiento Facturación	40%	100% de Facturación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recaudo de Facturación	40%	90% Facturas por vencer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100 %																-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado					Aprobado			

Cuadro 27. M&M – 012, Matriz de resultados – Sub-Gerente

M&M – 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1		
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha		
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Sub-Gerente								
Objetivo	Pond.	Meta	Real														
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	No v	Dic	Sem II	Tota I
Pago a tiempo de nomina	60%	Pago 15 y 30 del mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cumplimiento declaraciones tributarias	20%	Cumplimiento Cronograma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cumplimiento de entrega de productos	20%	Entrega del 100% de Productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100 %																-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado					Aprobado			

Cuadro 28. M&M – 012, Matriz de resultados – Asistente Administrativa

M&M - 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1			
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha			
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Asistente Administrativa									
Objetivo	Pond.	Meta	Real															
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sem II	Total	
Cumplimiento Facturación	30%	100% de Facturación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Recaudo de Facturación	40%	90% Facturas por vencer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cumplimiento pago a proveedores	30%	Pago 100% de Proveedores en el mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	100%																-	
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado					Aprobado				

Cuadro 29. M&M – 012, Matriz de resultados – Auxiliar de Compras

M&M - 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1		
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha		
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Auxiliar de Compras								
Objetivo	Pond.	Meta	Real														
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sem II	Total
Recaudo de Facturación	40%	90% Facturas por vencer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Análisis del costo	40%	Variación del costo < 5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reporte de compras	20%	Entrega primer día hábil del mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%																-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado				Aprobado				

Cuadro 30. M&M – 012, Matriz de resultados – Auxiliar Administrativa

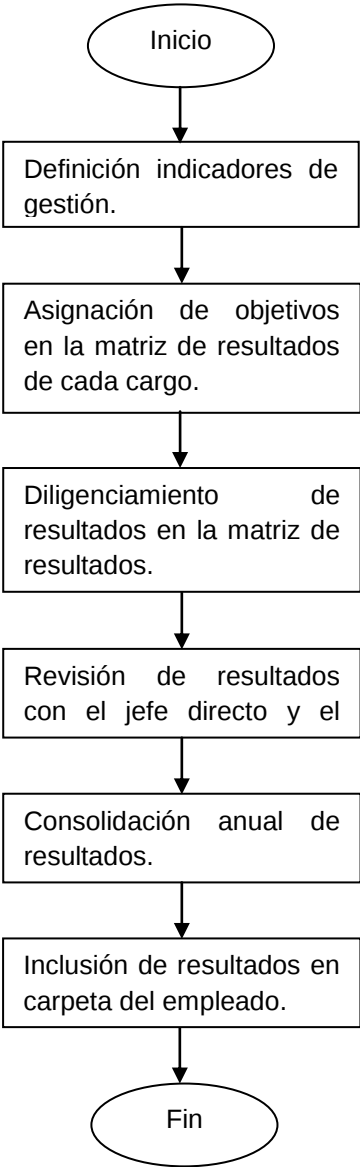
M&M - 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1			
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha			
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Auxiliar Administrativa									
Objetivo	Pond.	Meta	Real															
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sem II	Tota	
Cumplimiento declaraciones tributarias	40%	Cumplimiento Cronograma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Monitoreo de vehículos	40%	Cero daños en vehículos	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	-	-	
Administración Archivo	20%	100% de documentos del mes archivados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	100%																-	
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado					Aprobado				

Cuadro 31. M&M – 012, Matriz de resultados – Conductores

M&M - 012			COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M LTDA.												Pág. 1 de 1		
Versión: 1			MATRIZ DE RESULTADOS												Fecha		
Nombre del empleado:									Nombre del cargo: Conductores								
Objetivo	Pond.	Meta	Real														
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Sem I	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sem II	Tota
Cumplimiento de entrega de productos	60%	Entrega del 100% de Productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monitoreo de vehículos	40%	Cero daños en vehículos	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	-	-
TOTAL	100%																-
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante – 2011									Revisado					Aprobado			

3.2.15.1 Definición del proceso de monitoreo

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE MONITOREO	Pág. 1 de 2 Versión: 1
1. Alcance Este proceso le ofrecerá información a la empresa correspondiente al cumplimiento de objetivos de cada uno de los cargos para favorecer el proceso de toma de decisiones, además de cumplir y seguir los lineamientos de la empresa. 2. Objetivo Definición de un proceso que permita medir los resultados del desarrollo de actividades de cada uno de los cargos de la empresa orientados al cumplimiento de sus objetivos. 3. Responsables Los responsables de este proceso son los jefes de la empresa (Gerente, Gerente Financiera y Sub-Gerente). 4. Periodicidad Este proceso se debe aplicar trimestralmente y realizar un consolidado a final de año. 5. Desarrollo • Definición de indicadores de gestión para la empresa. • Asignación de objetivos en la matriz de resultados de cada cargo dentro de la empresa. • Diligenciamiento de los resultados obtenidos en la matriz de resultados. • Revisión de los resultados de las matrices por parte del empleado con su jefe directo. • Consolidación anual de los resultados. • Inclusión de resultados en la carpeta del empleado dentro de la empresa.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE MONITOREO	Pág. 2 de 2 Versión: 1
6. Flujo del proceso  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Definición indicadores de gestión.] A --> B[Asignación de objetivos en la matriz de resultados de cada cargo.] B --> C[Diligenciamiento de resultados en la matriz de resultados.] C --> D[Revisión de resultados con el jefe directo y el] D --> E[Consolidación anual de resultados.] E --> F[Inclusión de resultados en carpeta del empleado.] F --> Fin([Fin]) </pre> 7. Formularios relacionados • Indicadores de Gestión. • M&M – 012, Matriz de resultados.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

3.2.16 PROCESO NEGOCIACIÓN COLECTIVA, PACTO COLECTIVO Y RELACIONES CON EL SINDICATO

La empresa no cuenta con el personal mínimo para poder crear sindicatos, es por esto que este proceso no se llevará a cabo, ya que el número mínimo de miembros es de 25 y la empresa cuenta únicamente con 11 empleados.

3.2.17 PROCESO CESACIÓN Y RUPTURA LABORAL

Tal como se explicó en el marco teórico, este proceso consiste en el rompimiento de la relación entre la empresa y el empleado, es decir, la terminación del contrato laboral. Cabe resaltar que para poder finalizar el contrato es necesario haber realizado la firma del mismo, y para esto será necesario que haya surgido la necesidad de un nuevo empleado (Planeación estratégica del talento humano), que existiera la definición del cargo a ocupar (Análisis y diseño de cargos), que se realizará la solicitud de necesidad de empleado en la empresa (Requisición), que se haya iniciado el proceso de captura de hojas de vida de posibles candidatos para ocupar el puesto (Reclutamiento), que se haya ejecutado el proceso de escogencia del mejor candidato para ocupar dicho cargo (Selección de Personal), que se haya formalizado la vinculación laboral del empleado con la empresa (Contratación), que se haya favorecido la adaptación a la cultura y comportamientos, además de brindar la información necesaria para el buen desarrollo de las funciones de su cargo en la empresa (Socialización e inducción).

La ruptura laboral se debe presentar con condiciones que favorezcan tanto a la empresa como al empleado, pues si ésta tiene un mal manejo se puede incurrir en costos de indemnizaciones o demandas y así generar una mala relación entre ambas partes.

Contenido

Causales de cesación del contrato laboral

A continuación se hablará de las posibles causales de la finalización del contrato laboral entre la empresa y el empleado, es muy importante que se determinen las verdaderas razones de la finalización.

- Si en la empresa se toma la decisión de dar por finalizado el contrato de uno de sus empleados, sin justa causa, se debe tener presente los costos que legalmente a los que debe incurrir por el pago de indemnizaciones.
- Si se toma la decisión de dar por finalizado el contrato de trabajo, con justa causa, es importante que la empresa haga una revisión de toda la historia del empleado dentro de ésta, para lograr identificar en qué momento se empezaron a presentar los problemas con dicho empleado. Una de las razones validas para dar por finalizado un contrato laboral es el bajo nivel de desempeño del empleado, pero lo importante es que antes de tomar esta decisión se evalúe que ha sucedido con el empleado, las posibles causales de este bajo desempeño o si en caso tal fue por descuido de la empresa (por no brindarle la correcta inducción al puesto o dictarle la capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades del cargo que ocupa en la empresa. En este caso la empresa debe incurrir en los costos

de la liquidación de prestaciones legales, siempre que sea un despido con justa causa.

- Cuando es el empleado quien toma la decisión de renunciar a la empresa, ésta debe procurar entender las razones de esta, pues si se debe a condiciones de la empresa se debe trabajar para solucionar de raíz el problema y de esta forma reforzar los posibles puntos débiles que tenga la empresa en su interior. En este caso la empresa solo debe asumir los costos de la liquidación de prestaciones legales

Comunicación

Para el desarrollo de este proceso se propone el manejo de comunicados, por ambas partes, que soporten la toma de decisión de ruptura laboral. A pesar que por ley no es obligatorio informar con tiempo de anticipación, dentro del proceso se definirá que tanto por parte de la empresa como por parte del empleado, se debe informar esta situación mínimo con 5 días de anticipación, para que las dos partes tengan tiempo para adecuarse a esta nueva etapa, ya sea para conseguir remplazo o para conseguir un nuevo trabajo.

En esta etapa se propondrán entonces dos modelos de comunicados (empresa y empleado) además de un comunicado adicional como respuesta por parte de la empresa en caso tal que sea el empleado quien renuncie.

Modelo de carta de parte del empleador hacia el empleado (sin justa causa)



Santiago de Cali, 11 de Diciembre de 2011

Señor
XXXXXXX
Santiago de Cali
Valle del Cauca

La necesidad de dar adecuada respuesta a las exigencias que al mundo empresarial le imponen los constantes cambios que la economía mundial viene sufriendo, fundamentalmente como una consecuencia de la globalización y de la multiplicada competencia que llega con ella, obliga a nuestra compañía a implementar adecuaciones por encima de lo que podría ser su deseo.

Tal es el caso de las modificaciones que se ha considerado indispensable introducir en el área de su desempeño y ellas imponen la terminación de su contrato de trabajo, por lo cual nos vemos en la penosa necesidad de informarle que esta decisión tendrá efectos a partir del día _____, fecha en cual le será entregado el valor arrojado por la liquidación de su contrato, incluyendo naturalmente la correspondiente indemnización generada por la forma de su desvinculación.

Atentamente,

Nombre del Jefe
Cargo del Jefe

Modelo de carta de parte del empleador hacia el empleado (con justa causa)



Santiago de Cali, 11 de Diciembre de 2011

Señor(a)

Nombre del Empleado

Ciudad

Como consecuencia del fenómeno de la globalización de la economía y de la multiplicada competencia que con ella llega, la empresa ahora más que nunca está obligada a imprimirle a todos sus actos una especial dinámica a fin de alcanzar las metas que se fija en su actividad comercial, para así continuar siendo competitiva y de esa manera poder responder a las exigencias que al mundo empresarial le impone la economía mundial.

Es así como para lograr esa especial dinámica en sus actos y la consecución de los objetivos fijados, es de sustancial importancia el concurso de todos sus colaboradores, mediante su actitud disciplinada y positiva hacia el trabajo, actitud que tiene la virtualidad, como está comprobado, de conducir regularmente al rendimiento individual y colectivo deseado.

La empresa en varias ocasiones desde hace algún tiempo ha evaluado su desempeño laboral, con resultados que arrojan un sistemático incumplimiento en su asistencia a las sesiones de trabajo, adicionado, a un bajo nivel de colaboración y entrega, que Usted no ha corregido con la seriedad que un comportamiento de tal índole exige, no obstante los requerimientos que se le han formulado sobre el particular.

Es así como entre el periodo comprendido entre el 19 de Enero de 2008 al 2 de Abril de 2011 usted registra 253 ausencias a trabajar, que nunca fueron justificadas, por cuanto no fueron presentadas las incapacidades de rigor, pese a todos los llamados de atención que se le hicieron, entre el 24 de Octubre de 2008 y el 9 de Enero de 2011.

Como se viene de decir en un comienzo, el desafío estratégico que constituye alcanzar un nivel superior de rendimiento empresarial, para enfrentar felizmente la incertidumbre de un mundo fieramente competido, innegablemente que solo es posible obtenerlo, merced a la gestión decidida y comprometida de su recurso humano, mediante el adecuado y efectivo ejercicio de su función laboral, que es el único factor que permite en este tiempo calificar a un trabajador, como un actor válido del engranaje de una organización empresarial.

Modelo de carta de parte del empleador hacia el empleado (con justa causa)
(Continuación)

Proceder en el trabajo que para tener la virtualidad de conducir al rendimiento individual y colectivo deseado, debe ser disciplinado y consistente. Propiedades laborales que en el caso suyo no se dan desde hace bastante tiempo, sin que usted haya procedido a corregir su proceder, no obstante lo reiterados llamados de atención que se le han formulado, dirigidos a obtener una reacción positiva de su parte.

De ahí que la empresa estime que su accionar laboral ha estado muy lejos del patrón que a la compañía le exige el mundo empresarial contemporáneo, pues ha estado falto de cumplimiento en sus más elementales deberes laborales y de un apropiado sentido de la responsabilidad laboral.

En vista de lo antes expresado y ante la gravedad de su proceder y de lo que el mismo significa, en cuanto a que viola la prohibición a faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono, y que por el protuberante número de faltas configura una situación contraria a la moral y a las buenas costumbres, que riñe con los más elementales postulados éticos del ejercicio de las funciones laborales, y que constituye una violación grave de las prohibiciones especiales que incumben a los trabajadores, y que asimismo configura un generador de riesgos que por todas sus connotaciones conduce a la convicción de haberse lastimado profundamente la confianza laboral, la empresa ha decidido dar por terminado unilateralmente y con justa causa su contrato de trabajo, decisión que tiene efectos a partir de la finalización de la jornada de trabajo correspondiente al día _____.

La compañía enviará a la dirección que Usted tiene registrada en la empresa, (Dirección), Teléfono : _____, copia de los comprobantes de pago de los aportes parafiscales y a la seguridad social, correspondientes a los tres meses anteriores a la terminación de su contrato, razón por la cual le agradecemos nos informe si desea que se le envíen a otra dirección.

Atentamente,

Nombre del Jefe
Cargo del Jefe

Modelo de carta de parte del empleado hacia el empleador

Santiago de Cali, 11 de Diciembre de 2011

Señor

(JEFE AL CUAL RENUNCIA)

Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.

Ciudad

Por medio de la presente me permito informarle que he decidido retirarme de la empresa a partir de la fecha del _____, por lo tanto trabajaré hasta ese día en el cargo que actualmente vengo desempeñando como _____.

Aprovecho para manifestarles mis más sinceros agradecimientos en mi nombre y el de mi familia por la oportunidad que me brindaron al permitirme pertenecer a esta Empresa.

Cordialmente,

NOMBRE DEL EXEMPLEADO

C.C. _____ de _____

Modelo de carta respuesta por parte del empleador para el empleado



Santiago de Cali, 11 de Diciembre de 2011

Señor(a)

Nombre del Empleado

Ciudad

Me permito comunicarle que en respuesta a su carta recibida el día _____, la empresa aceptó su renuncia voluntaria para hacerla efectiva a partir del día _____.

Al retirarse de la empresa y en nombre de ella, quiero agradecerle los servicios que prestó durante su permanencia con nosotros y al mismo tiempo desearle muchos éxitos en sus nuevas actividades.

Cordialmente,

Nombre del Jefe

Cargo del Jefe

Modelo de carta respuesta por parte del empleador para el empleado (continuación)



Nosotros, **Nombre del Jefe**, portador de la cédula de ciudadanía número No **C.C. del Jefe** quien obra en representación de Comercializadora de Alimentos M&M Ltda. En su carácter de **Nombre del Cargo y Nombre del ex empleado** identificado con la cédula de ciudadanía número C.C. del ex empleado, hemos acordado lo siguiente:

1. Entre las partes existe un contrato de trabajo que termina el _____.
2. Dadas las circunstancias de que la empresa necesita allegar datos y documentos para la correcta liquidación de las prestaciones sociales, las partes han convenido en acordar un plazo de diez (10) días hábiles a partir de la fecha del retiro del trabajador para la liquidación y pago de las prestaciones sociales causadas en el contrato referido.

Santiago de Cali, Fecha

Nombre del Jefe
Cargo del Jefe

Nombre del ex empleado
El Ex empleado

Es importante resaltar que una vez entregado el comunicado, por cualquiera de las partes, se debe cumplir con el compromiso de fecha de retiro estipulado en él y aceptado en el momento de firmarlo como recibido.

La empresa debe guardar en sus archivos del personal todos los comunicados que se involucren en el proceso pues dichos documentos son el soporte de las decisiones tomadas en ese momento; además que al archivar se hará parte de la carpeta del empleado, además que en caso que la salida del empleado no haya sido por causas graves se podría considerar una futura vinculación a la empresa.

A continuación se presenta la definición del proceso de cesación y ruptura laboral.

3.2.17.1 Definición del proceso de cesación y ruptura laboral

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CESACION Y RUPTURA LABORAL	Pág. 1 de 2
		Versión: 1
1. Alcance Este proceso establece pautas de legalidad por parte de la empresa pues ayuda a identificar las causales de la terminación del contrato laboral, o la falta de ellas y de esta forma poder desarrollar un proceso poco traumático entre la empresa y los empleados. 2. Objetivo Definir un proceso de cesación y ruptura laboral legal, por medio del cumplimiento del Código Sustantivo de Trabajo, y de esta forma permitir un mejor proceso de toma de decisiones en la empresa. 3. Responsables El Gerente de la empresa es el encargado de la ejecución de este proceso. 4. Periodicidad Este proceso se debe aplicar cada que se presente un caso de ruptura laboral en la empresa 5. Desarrollo • Identificación de posibles causales de ruptura laboral por cualquiera de las partes. • Envío y aceptación de comunicados entre las partes como notificación. • Cumplimiento de las fechas estipuladas en los comunicados. • Archivar los documentos relacionados con el proceso.		

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M&M TLDA.	DEFINICIÓN PROCESO DE CESACION Y RUPTURA LABORAL	Pág. 2 de 2
		Versión: 1
6. Flujo del proceso <pre>graph TD; Inicio([Inicio]) --> Identificacion[Identificación de causales de ruptura laboral.]; Identificacion --> Envio[Envío y aceptación de comunicados entre las partes.]; Envio --> Cumplimiento[Cumplimiento de las fechas estipuladas en los contratos.]; Cumplimiento --> Archivo[Archivar de los documentos relacionados con el proceso.]; Archivo --> Fin([Fin]);</pre> 7. Formularios relacionados Comunicados de ruptura laboral.		
Elaborado por Diana Carolina Benavides León Estudiante - 2011	Revisado	Aprobado

4 CONCLUSIONES

- En la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., no se lleva a cabo formalmente ninguno de los procesos de Gestión Humana y la persona encargada es el Gerente General con apoyo de la Asistente Administrativa. A pesar que la empresa cumple con la normatividad colombiana, laboralmente hablando, no se puede ofrecer a sus empleados respuesta muchas de sus inquietudes, haciéndolos sentir así desprotegidos por parte de la empresa, esto a la vez genera que los resultados de la empresa se puedan ver afectados.
- El hecho que la empresa no cuente con procesos de Gestión Humana correctamente definidos genera una sensación en sus empleados de poco interés por su bienestar, poniendo así en juego la motivación, compromiso y calidad de vida laboral, con las que estos desarrollan sus actividades dentro de la empresa. Si la empresa implementa el diseño de procesos propuesto, se puede mejorar esta visión por parte de los empleados, pues la empresa demostrará el interés en el bienestar de estos.
- Cuando los empleados tienen claridad de sus funciones, del nivel jerárquico y responsabilidades de sus cargos, es posible que haya mejora en la ejecución de los procesos a su cargo, además de su importancia en aspectos como el clima laboral, satisfacción y realización personal y en la empresa.
- A pesar que la empresa maneja algunos de los procesos de gestión humana informalmente, se pudo mostrar que acorde a la teoría organizacional es de vital importancia poder tenerlos estructurados y formalizados evitando así que la empresa caiga en errores que la perjudiquen a ella y a sus empleados, pues no hay forma de detectar el origen de estos.
- A través de la investigación se logró determinar los aspectos que hacían falta en la empresa además de acercar a la Gerencia a la importancia que tiene la formalización de procesos, pues desde la definición de los objetivos y expectativas fijados por ella, se puede identificar con mayor agilidad las amenazas y oportunidades que puede tener con sus empleados.
- Las personas son el recurso máspreciado de la empresa y de esta forma es importante contar con un área que se encargue de su gestión para apoyarlas en el desarrollo de sus planes personales y laborales. Es por esto importante conocer la opinión y los puntos de vista de los empleados con respecto a lo que esperan de parte de la empresa, a partir de esto se fomentará la satisfacción del personal dentro de la empresa reconociéndolos como los principales artífices de los resultados.

- Con el desarrollo de los procesos de gestión humana la empresa empieza a sembrar en sus empleados la semilla de compromiso con ella, con sus objetivos, con sus procesos; de esta forma es posible sembrar en ellos la importancia que tiene su cargo en la empresa.
- La propuesta de procesos de gestión humana para la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda.; se ha hecho con base a la teoría organizacional consultada y pensando siempre en ofrecer los mejores resultados no solo para la empresa sino para sus empleados, de tal forma que se logre generar un equilibrio entre el bienestar laboral y el personal.

5 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente de la empresa Comercializadora de Alimentos M&M Ltda., realizar la implementación de los procesos de Gestión Humana propuestos en el desarrollo del presente estudio, pues estos le podrán brindar herramientas para mejorar no solo los resultados de la empresa, sino para poder contar con empleados mayor comprometidos con esta.
- Es importante que la empresa desarrolle planeación estratégica, así como también del área de gestión humana para poder establecer de mejor manera sus necesidades y contribuir a la mejora de los resultados de la empresa a través de la ejecución de las funciones en esta investigación propuestas y que se encuentran alineadas a la misión y la visión de la empresa.
- Al ser una empresa en crecimiento y con planes a futuro de mayor participación en el mercado, se recomienda que constantemente realice revisión de los procesos y toda la información incluida en esta investigación para que se pueda adaptar a tiempo a los cambios constantes del medio.
- Es importante que la empresa empiece a ver a sus empleados como parte fundamental de su proceso, pues es por medio de ellos que se puede cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo definidos en la empresa.
- Los procesos de socialización e inducción, incentivos y beneficios, capacitación y entrenamiento, calidad de vida laboral; han sido desarrollados con el fin de generar mayor motivación al personal vinculado a la empresa, y si ésta les reconocer el valor que tienen dentro del desarrollo de sus funciones, se podrá contar con mejores resultados y procesos más eficientes.
- A futuro se debe incluir en los objetivos de la organización los procesos de gestión humana, y seguir trabajando en ellos para que cada día se pueda contar con empleados más comprometidos y motivados con la empresa.

BIBLIOGRAFIA

(Escuela de Salud Ocupacional. Universidad del Valle). Citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN, Karen; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2008.

ARIZA MONTES, José Antonio; MORALES GUTIERREZ, Alfonso Carlos y MORALES FERNANDEZ, Emilio. Dirección y Administración Integrada por Personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill. España, 2004.

BLANK, León. Administración de organizaciones. Publicación Colombia, centro editorial Universidad del Valle. 1990-1993.

BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores S.A. México, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. México. Thomson Editores, 2001.

BUENO CAMPOS, Eduardo. Organización de empresas, estructura, procesos y modelos. 2da edición. Pirámide. Madrid, 1997.

CARMONA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. Bogotá, Colombia. TecnoPress Ediciones, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. McGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002.

CHIVA GÓMEZ, Ricardo y CAMISÓN ZORNOZA, César. Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto. Publicacions de la Universitat Jaume I. España, 2002.

CROCE D., María Paola. Guía Laboral. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2008.

GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle. Colombia, 2011.

GARCIA SOLARTE, Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN, Karen; ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali. Universidad del Valle, 2008.

GONZALEZ ARIZA, Ángel León. Métodos de Compensación Basados en Competencias. Barranquilla, Colombia. Ediciones UniNorte, 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36 p. NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 33 p. NTC 5613.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 23 p. NTC 4490.

MARTIN FERNÁNDEZ, Evaristo. Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGraw-Hill. España, 2001.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación – 3 ed. Mc Graw–Hill. Colombia, 2001.

MONTES ALONSO, María de Jesús y GONZALEZ RODRIGUEZ, Pablo. Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideaspropias Editorial. España, 2006.

PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6ta edición. ESIC Editorial. Madrid, 2010.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 10ma edición. Pearson educación. México, 2004.

RODRIGUEZ SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. España, 2004.

VERAS, Miguelina; CUELLO, César. Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana. Universidad Intec. República Dominicana, 2005.

VIDAL FERNANDEZ, Fernando. Pan y rosas: Fundamentos de exclusión social y empoderamiento. Fundación Foessa. Madrid.

WERTHER WILLIAM B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos, el capital Humano de las empresas. Sexta edición. McGraw-Hill. 2008

WERTHWE, Jr. William; DAVIS, Heith. La Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. México, 1995.

Sitios WEB

Ley 50 de 1990. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200050%20DE%201990.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

Ley 789 de 2002. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200789%20DE%2002.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

Ley 100 de 1993. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200100%20DE%201993.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

Resolución 2013 de 1986. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/RESOLUCI%C3%93N%202013%20DE%201986.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

Ley 50 de 1990. Disponible en:

<<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Normatividad/LEY%200050%20DE%201990.pdf>>

Consultada el 16 de Diciembre de 2011.

ANEXOS

ANEXO N° 1: CONTRATO LABORAL LEGIS (Minerva)



10-01

SIEMPRE AL DIA®

Ley 789/2002

11091137

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

NOMBRE DEL EMPLEADOR <i>Comercio de Alimentos y Bebidas</i>		DIRECCION DEL EMPLEADOR <i>01 BN # 2N-350+604</i>	
NOMBRE DEL TRABAJADOR <i>Edgar Benavides Romero</i>		DIRECCION DEL TRABAJADOR <i>01 57 N° 6-53</i>	
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD <i>Venezuela, 24 febrero de 1955 - Colaborador</i>		CARGO U OFICIO QUE DESEMPEÑARA EL TRABAJADOR <i>Suplente administrativo y Analista</i>	
SALARIO <i>1.000.000</i>			
PERIODOS DE PAGO <i>Quincenal</i>		FECHA DE INICIACION DE LABORES <i>01 de febrero de 08</i>	
LUGAR DONDE DESEMPEÑARA LAS LABORES <i>01 BN N° 2N-350+604</i>		CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR <i>Cali</i>	

Entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO. EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR directamente o a través de sus representantes. b) a prestar sus servicios en forma exclusiva al empleador; es decir, a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato, y c) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

SEGUNDA: REMUNERACION. EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I, II y III del Título VII del C.S.T. **PARAGRAFO PRIMERO:** Se aclara y se conviene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración de la labor realizada, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I y II del Título VII del C.S.T. **PARAGRAFO SEGUNDO:** Las partes acuerdan que en los casos en que se le reconozcan al TRABAJADOR beneficios diferentes al salario, por concepto de alimentación, habitación o vivienda, transporte y vestuario, se considerarán tales beneficios o reconocimientos como no salariales y por tanto no se tendrán en cuenta como factor salarial para la liquidación de acreencias laborales, ni el pago de aportes parafiscales (diferentes a los de la seguridad social), de conformidad con los Arts. 15 y 16 de la ley 50/90, en concordancia con el Art. 17 de la 344/96.

TERCERA: TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICAL Y/O FESTIVO. Todo trabajo nocturno, suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme lo dispone expresamente la ley, salvo acuerdo en contrario contenido en convención, pacto colectivo o laudo arbitral. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, nocturno, dominical o festivo, EL EMPLEADOR o sus representantes deberán haberlo autorizado previamente y por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al EMPLEADOR o a sus representantes para su aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario, o trabajo nocturno o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o que, habiendo sido avisado inmediatamente, no haya sido aprobado como queda dicho. Tratándose de trabajadores de dirección, confianza o manejo, no habrá lugar al pago de horas extras.

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO. EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo estipulación expresa y escrita en contrario, se obliga a laborar la jornada máxima legal cumpliendo con los turnos y horarios que señale el EMPLEADOR, quien podrá cambiarlos o ajustarlos cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse total o parcialmente las horas de la jornada ordinaria, con base en lo dispuesto por el Art. 164 del C.S.T., modificado por el Art. 23 de la ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de las mismas, según el Art. 167 ibidem. De igual manera, las partes podrán acordar que se preste el servicio en los turnos de jornada flexible contemplados en el Artículo 51 de la Ley 789 de 2002.

QUINTA: PERIODO DE PRUEBA. Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como periodo de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho periodo, sin que por este hecho se cause el pago de indemnización alguna.

SEXTA: DURACION DEL CONTRATO. La duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo.

SEPTIMA: TERMINACION UNILATERAL. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato, por cualquiera de las partes, las enumeradas en los Arts. 62 y 63 del C.S.T., modificados por el Art. 7° del Decreto 2351/65 y además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos, convenciones colectivas, laudos arbitrales y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integrante del presente contrato. Expresamente se califican en este acto como faltas graves la violación a las obligaciones y prohibiciones contenidas en la cláusula primera del presente contrato.

OCTAVA: INVENCIONES. Las invenciones realizadas por EL TRABAJADOR le pertenecen, salvo a) en el evento que la invención haya sido realizada por el TRABAJADOR contratado para investigar, siempre y cuando la invención sea el resultado de la misión específica para la cual ha sido contratado. b) Cuando el trabajador no ha sido contratado para investigar y la invención se obtiene mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada. En este último evento, el trabajador tendrá derecho a una compensación que se fijará por un tribunal de arbitramento designado por las partes en cumplimiento de las normas laborales y de arbitraje vigentes para el momento en que se origine el conflicto, de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al EMPLEADOR u otros factores similares.

NOVENA: DERECHOS DE AUTOR. Los derechos patrimoniales de autor sobre las obras creadas por el TRABAJADOR en ejercicio de sus funciones o con ocasión ellas pertenecen al EMPLEADOR. Todo lo anterior sin perjuicio de los derechos morales de autor que permanecerán en cabeza del creador de la obra, de acuerdo con la ley 23 de 1982 y la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

DECIMA: MODIFICACION DE LAS CONDICIONES LABORALES. EL TRABAJADOR acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones de sus condiciones laborales determinadas por el EMPLEADOR en ejercicio de su poder subordinante, tales como los turnos y jornadas de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/o funciones y la forma de remuneración, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos, ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 23 del C.S.T. modificado por el Art. 1° de la Ley 50/90. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por el EMPLEADOR, de conformidad con el numeral 8° del Art. 57 del C.S.T.

DECIMA PRIMERA: DIRECCION DEL TRABAJADOR. EL TRABAJADOR para todos los efectos legales y en especial para la aplicación del parágrafo 1 del artículo 29 de la ley 789/02, norma que modificó el 65 del C.S.T., se compromete a informar por escrito y de manera inmediata a EL EMPLEADOR cualquier cambio en su dirección de residencia, teniendo en todo caso como suya, la última dirección registrada en su hoja de vida.

DECIMA SEGUNDA: EFECTOS. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato, verbal o escrito, celebrado entre las partes con anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integrante de este contrato. Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos, un ejemplar de los cuales recibe EL TRABAJADOR en este acto, en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

ANEXO N° 1: CONTRATO LABORAL LEGIS (Minerva) (continuación)

CLAUSULAS ADICIONALES: (CONTINUACIÓN)

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

EL EMPLEADOR: **COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS M & M LTDA.**
 C.C. N° **90067-423-4**

EL TRABAJADOR: **[Firma]**
 C.C. N° **16589150 Cali**

TESTIGO: _____ TESTIGO: _____

C.C. N° _____ C.C. N° _____

NOTA: Las modificaciones al presente contrato podrán elaborarse en una hoja anexa a este documento, la cual hará parte del mismo y donde deberán consignarse los nombres y firmas de las partes contratantes, su documento de identidad y fecha en que se efectúe la modificación.

Las partes pueden pactar cláusulas adicionales o diferentes en el espacio indicado. Estas cláusulas pueden referirse, entre otros, a los siguientes aspectos:

- 1. Turnos de trabajo sucesivos:** Es una jornada especial creada por la ley 5050 y ampliada por la ley 789/02, para actividades sin solución de continuidad. Comprende una jornada de treinta y seis (36) horas semanales. Para este evento se puede emplear la siguiente cláusula: "Las partes acuerdan que EL TRABAJADOR laborará en turnos de trabajo sucesivos que no excedan de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) horas a la semana. Para estos turnos no habrá lugar al pago de recargo nocturno ni de remuneración especial por domingos o festivos, pero el salario siempre corresponderá a la jornada ordinaria de trabajo. Por cada turno en domingo o festivo, EL TRABAJADOR tendrá derecho a un (1) día de descanso remunerado. Esta cláusula deroga y reemplaza la cláusula TERCERA del presente contrato".
- 2. Jornada de trabajo flexible:** Es una jornada especial creada por el art. 51 de la ley 789/02, que permite la distribución de la jornada laboral de cuarenta y ocho (48) horas como máximo en seis (6) días a la semana, en turnos diarios flexibles, que pueden ser diferentes. Para la implementación de esta jornada se deben adicionalmente, modificar las condiciones de remuneración del trabajador, de tal forma que se le reconozca su salario por fracción de tiempo (hora o día). Para este evento se puede emplear la siguiente cláusula: "Las partes acuerdan que EL TRABAJADOR laborará conforme lo permite la jornada flexible contemplada en el artículo 51 de la ley 789/02, en una jornada máxima de cuarenta y ocho (48) horas durante seis (6) días a la semana, en los turnos y horarios que EL EMPLEADOR determine unilateralmente y en forma anticipada, cuya duración diaria no podrá ser inferior a cuatro (4) horas continuas, ni superior a diez (10) horas y sin que haya lugar al pago de recargo por trabajo extraordinario siempre y cuando no se exceda el promedio de las cuarenta y ocho (48) horas semanales en la jornada ordinaria de 06:00 a.m. a 10:00 p.m."
- 3. Definición de pagos no salariales:** De conformidad con la ley 5090, es posible pactar en forma particular y sucesiva que determinados beneficios o auxilios acordados entre las partes, no tengan carácter salarial y por lo tanto no se tendrán en cuenta como factor salarial para la liquidación de acreencias laborales, ni el pago de aportes parafiscales diferentes a los de la Seguridad Social. Los beneficios o reconocimientos no salariales son los siguientes:

Tipo de beneficio	Cuánta
1. ...	...
2. ...	...
- 4. Valoración del salario en especie:** La ley 5050 ordena valorar expresamente en todo contrato de trabajo la parte de la remuneración que corresponda a salario en especie, para lo cual se debe elaborar la cláusula pertinente. En todo caso este concepto no puede cubrir más del 50% de la totalidad del salario o más del 50% cuando EL TRABAJADOR devengue el salario mínimo legal. La cláusula podría redactarse así:
 "El suministro de _____ se valorará en \$ _____".
- 5. Posibilidad de pactar salario integral:** A partir de la ley 5090, es factible acordar con el TRABAJADOR un salario integral, que cubra la remuneración ordinaria y el valor correspondiente a las prestaciones, recargos y beneficios legales y extrasalariales a que tenga derecho, exceptuando las vacaciones y la indemnización por terminación del contrato sin justa causa, caso en el cual dicho salario integral no podrá mensualmente resultar inferior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más un porcentaje adicional de por lo menos un treinta por ciento (30%) que corresponde al factor prestacional. Para este evento, la cláusula correspondiente podría quedar así: "SALARIO INTEGRAL: De conformidad con el número 2 del artículo 132 del C.S.T., subrogado por el artículo 18 de la ley 5090, el TRABAJADOR por el acuerdo entre las partes, devengará a partir del _____ de 200____ un salario integral mensual de \$ _____, suma que comprende dentro de sí el factor prestacional del EMPLEADOR, el cual no será inferior al 30% del

ANEXO N° 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

