

INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS
ESTRATEGIAS, EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SUMICALI S.A.S.

UBICADA EN LA CIUDAD SANTIAGO DE CALI

Análisis específico del comité de convivencia para la seguridad y salud

ANNY VIVIAN VALLECILLA FLOREZ

JOHN WILLIAM GETIAL MAJIN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SEDE PALMIRA

2015

INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS
ESTRATEGIAS, EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SUMICALI S.A.S.

UBICADA EN LA CIUDAD SANTIAGO DE CALI

Análisis específico del comité de convivencia para la seguridad y salud

ANNY VIVIAN VALLECILLA FLOREZ

JOHN WILLIAM GETIAL MAJIN

Profesor: MANUEL ALBERTO SALAZAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

SEDE PALMIRA

2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
2.1. JUSTIFICACION PRACTICA	17
2.2. JUSTIFICACION TEORICA	18
2.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA	18
3. OBJETIVOS	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. ANTECEDENTES	21
4.1. LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS	21
4.2. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA “DISTRIBUIDORA KIRAMAR”	21
4.3. ESTRATEGIAS DE CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	22
4.4. FACTORES DETERMINANTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS QUE INCORPORAN DE MANERA SISTEMÁTICA NUEVAS TECNOLOGÍAS	23
4.5. CONSTRUYENDO IDENTIDAD CORPORATIVA DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA.” -UNA OPORTUNIDAD DE COMUNICACIÓN A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	23
4.6. IMPACTO DE LOS CAPITALES HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE LA PYME	24
4.7. EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN EL SECTOR HOTELERO	25
4.8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: REVISIÓN TEÓRICA Y APLICACIÓN EMPÍRICA	26
4.9. METODOLOGÍA PARA LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO EN ETAPA DE MADURACIÓN	27

4.10.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA	28
4.11.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS	28
4.12.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS INNOVADORAS	29
5.	MARCO DE REFERENCIA	31
5.1.	MARCO TEORICO	31
5.1.1.	<i>Enfoque de las relaciones humanas</i>	31
5.1.2.	<i>De la administración de personal a la dirección de recursos humanos</i> 35	35
5.2.	MARCO CONCEPTUAL	38
5.3.	MARCO LEGAL	45
5.4.	MARCO CONTEXTUAL	48
5.4.1.	<i>Reseña histórica</i>	48
5.4.2.	<i>Ubicación geográfica</i>	49
5.4.3.	<i>Mercados y productos</i>	49
5.4.4.	<i>Comité de convivencia para la seguridad y la salud</i>	49
6.	DISEÑO METODOLOGICO	51
6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
6.2.	MÉTODO	51
6.3.	DISEÑO	52
6.4.	POBLACION Y MUESTRA	52
6.5.	FUENTES DE INFORMACION	54
6.5.1.	<i>Fuentes primarias</i>	54
6.5.2.	<i>Fuentes secundarias</i>	54
6.6.	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION	54
7.	CARACTERIZACIÓN DEL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS FIJADAS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SUMICALI S.A.S.	56
7.1.	LA EMPRESA	56
7.2.	ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN	59
7.3.	ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS	59
7.4.	ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN	59
7.5.	ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN	59
8.	IDENTIFICACION DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS FIJADAS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA	60
8.1.	ANÁLISIS ENCUESTA	60

8.1.1. Pregunta uno // Conoce usted el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos para los empleados	60
8.1.2. Pregunta dos // Siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo	61
8.1.3. Pregunta tres // Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:	62
8.1.4. Pregunta cuatro // Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:	63
8.1.5. Pregunta cinco // Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son: (Respuesta Múltiple)	64
8.1.6. Pregunta seis // En su cargo existe un manual de procesos y procedimientos que le permita hacer mejor su trabajo y entregarlo a un compañero en tiempos de ausentismo o vacaciones	65
8.1.7. Pregunta siete // Considera usted que los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de su cargo	66
8.1.8. Pregunta ocho // Cuáles de las siguientes responsabilidades del DRHH considera usted las menos atendidas desde el departamento de recursos humanos (Respuesta Múltiple)	67
8.1.9. Pregunta nueve // Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que	68
8.1.10. Pregunta diez // Cuales considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa	69
8.1.11. Pregunta once // La empresa le ha indagado por algún medio su percepción del clima laboral	70
8.1.12. Pregunta doce // El departamento de Recursos Humanos ha desarrollado alguna estrategia de incentivos a los empleados	70
8.1.13. Pregunta trece // La empresa paga a tiempo su salario	71
8.1.14. Pregunta catorce // La empresa le paga a usted lo convenido en su contrato laboral inicial	71
8.1.15. Pregunta quince // La empresa desde la gerencia, le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad	72
8.1.16. Pregunta dieciséis // Conoce algún caso en el cual la empresa le ha ayudado a algún compañero económicamente con algún percance categorizado como calamidad	73
8.1.17. Pregunta diecisiete // Considera usted que las ayudas económicas en casos de calamidades a los empleados son	74
8.1.18. Pregunta dieciocho // Conoce usted exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas	75
8.1.19. Pregunta diecinueve // El Departamento de recursos humanos ha establecido algún mecanismo para medir su desempeño	76

8.1.20. Pregunta veinte // Ha considerado usted la decisión de renunciar a su cargo en el último mes	77
8.1.21. Pregunta veintiuno //Cuál es su estado actual al respecto de su empresa	78
8.1.22. Pregunta veintidós // Cual es la razón que lo motiva a continuar en la empresa	79
8.1.23. Pregunta veintitrés // Se siente a gusto con las prendas que el Departamento de RRHH le hace entrega como dotación	80
8.1.24. Pregunta veinticuatro // Cuando a usted le preguntan en que empresa trabaja y usted debe responder, su sentimiento es de:	80
8.1.25. Pregunta veinticinco // Al respecto de las oportunidades dentro de la empresa, usted cree que son	81
8.1.26. Pregunta veintiséis // Al respecto de la relación entre usted y sus compañeros usted considera que:(Respuesta Múltiple)	82
8.1.27. Pregunta veintisiete // Al respecto de la producción usted considera que el departamento de recursos humanos	83
8.1.28. Pregunta veintiocho // Sabe usted que son los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud	84
8.1.29. Pregunta veintinueve // En caso de conocerlos, cuál es su percepción acerca de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud	85
8.1.30. Pregunta treinta // Con respecto a la educación, considera usted que la empresa	86
8.2. DISTRIBUCIÓN DE LAS PREGUNTAS PARA ANÁLISIS POR TIPO DE ESTRATEGIA	87
8.3. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN EN LOS EMPLEADOS	90
8.3.1. Variable reclutamiento de personal	90
8.3.2. Variable rotación de empleados	92
8.4. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS EN LOS EMPLEADOS	94
8.4.1. Variable incentivos	94
8.4.2. Variable promesas cumplidas	95
8.5. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN EN LOS EMPLEADOS	96
8.5.1. Variable nivel de conocimiento	96
8.5.2. Variable conformidad	96
8.5.3. Variable manual de procesos	97
8.5.4. Variable capacitación y educación	97
8.5.5. Variable dotación	99

8.6. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN EN LOS EMPLEADOS	99
8.6.1. <i>Variable clima laboral</i>	99
8.6.2. <i>Variable evaluación de desempeño</i>	99
8.6.3. <i>Variable perfil socio demográfico</i>	100
9. PLAN DE MEJORAMIENTO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	102
10. CONCLUSIONES	106
11. RECOMENDACIONES	113
12. BIBLIOGRAFIA	114
13. ANEXOS	117
13.1. TABULACION DE LA ENCUESTA	117
13.2. MANUALES DE CARGOS	123
13.2.1. <i>Manual de funciones asesor contable</i>	123
13.2.2. <i>Manual de funciones gerente</i>	126
13.2.3. <i>Manual de funciones subgerente general</i>	131
13.2.4. <i>Manual de funciones jefe de contabilidad y RRHH</i>	135
13.2.5. <i>Manual de funciones coordinador de bodega</i>	140
13.2.6. <i>Manual de funciones coordinador de comercio</i>	144
13.2.7. <i>Manual de funciones coordinador de calidad</i>	148
13.2.8. <i>Manual de funciones asistente de gerencia y tesorería</i>	151
13.2.9. <i>Manual de funciones asistente contable</i>	155
13.2.10. <i>Manual de funciones auxiliar de inventario</i>	159
13.2.11. <i>Manual de funciones motorista</i>	162
13.2.12. <i>Manual de funciones mensajero</i>	166
13.2.13. <i>Manual de funciones recepcionista</i>	169
13.2.14. <i>Manual de funciones mensajero oficina</i>	172
13.2.15. <i>Manual de funciones servicios generales</i>	175
13.2.16. <i>Manual de funciones asesor de ventas</i>	177
13.2.17. <i>Manual de funciones auxiliar de bodega</i>	181
13.2.18. <i>Manual de funciones asistente en seguridad y salud en el trabajo</i>	184

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diferencias entre la administración de personal y la DRH	37
Cuadro 2. Población de estudio	53
Cuadro 3. Estructuras de cada pregunta con opciones de respuesta	55
Cuadro 4. Estructura de las variables respecto a cada pregunta y su ubicación, según las estrategias	55
Cuadro 5. Metodología de análisis de estrategias, según el formato de encuesta	87
Cuadro 6. Estrategias y variables con peor valoración luego del diagnostico	102
Cuadro 7. Actividades a realizar	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	57
Figura 2. Mapa de procesos	58
Figura 3. Conoce usted el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos para los empleados	60
Figura 4. Siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo	61
Figura 5. Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:	62
Figura 6. Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:	63
Figura 7. Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son: (Respuesta Múltiple)	64
Figura 8. En su cargo existe un manual de procesos y procedimientos que le permita hacer mejor su trabajo y entregarlo a un compañero en tiempos de ausentismo o vacaciones	65
Figura 9. Considera usted que los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de su cargo	66
Figura 10. Cuáles de las siguientes responsabilidades del DRHH considera usted las menos atendidas desde el departamento de recursos humanos (Respuesta Múltiple)	67
Figura 11. Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que	68
Figura 12. Cuales considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa	69
Figura 14. El departamento de Recursos Humanos ha desarrollado alguna estrategia de incentivos a los empleados	70
Figura 15. La empresa paga a tiempo su salario	71
Figura 16. La empresa le paga a usted lo convenido en su contrato laboral inicial	71
Figura 17. La empresa desde la gerencia, le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad	72
Figura 18. Conoce algún caso en el cual la empresa le ha ayudado a algún compañero económicamente con algún percance categorizado como calamidad	73
Figura 19. Considera usted que las ayudas económicas en casos de calamidades a los empleados son	74
Figura 20. Conoce usted exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas	75
Figura 21. El Departamento de recursos humanos ha establecido algún mecanismo para medir su desempeño	76
Figura 22. Ha considerado usted la decisión de renunciar a su cargo en el último mes	77

Figura 23. Cuál es su estado actual al respecto de su empresa	78
Figura 24. Cuál es la razón que lo motiva a continuar en la empresa	79
Figura 25. Se siente a gusto con las prendas que el Departamento de RRHH le hace entrega como dotación	80
Figura 26. Cuando a usted le preguntan en que empresa trabaja y usted debe responder, su sentimiento es de:	80
Figura 27. Al respecto de las oportunidades dentro de la empresa, usted cree que son	81
Figura 28. Al respecto de la relación entre usted y sus compañeros usted considera que:(Respuesta Múltiple)	82
Figura 29. Al respecto de la producción usted considera que el departamento de recursos humanos	83
Figura 30. Sabe usted que son los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud	84
Figura 31. En caso de conocerlos, cuál es su percepción acerca de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud	85
Figura 32. Con respecto a la educación, considera usted que la empresa	86
Figura 33. Causa y efecto reclutamiento personal	91
Figura 34. Causa y efecto renuncia voluntaria al empleo	92
Figura 35. Causa y efecto claridad sobre los casos donde se otorgan ayudas económicas	94
Figura 36. Causa y efecto poca disposición del personal a la capacitación	98

INTRODUCCION

Las actividades realizadas por los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, tiene como fin último la satisfacción o el bienestar integral de los colaboradores en diferentes escenarios, intra-laboral e incluso extra laboral, sin embargo el escenario intra-laboral es un espacio que compromete mucho más a la organización al respecto del bienestar.

En ocasiones el departamento se concentra en los procesos de gestión, y olvida que dentro de este proceso el diagnostico permanente y programado es vital, ya que solo con un levantamiento adecuado de información se puede revelar si el conjunto de estrategias que se han diseñado a favor del bienestar de los colaboradores, ha surgido el impacto deseado y acorde con los objetivos, en un periodo de tiempo que podría girar alrededor de un año o máximo dos.

Estas etapas de diagnóstico sin duda alguno podrían orientar a la empresa a atender los puntos críticos al respecto de bienestar, y evitarían por otro lado desgastar tanto al departamento como a los recursos económicos y físicos en actividades que no requieren dicha atención. A este fenómeno podría llamársele el estudio o el análisis del impacto.

De esta forma el presente trabajo se concentrara en describir la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S y para ello se pasara por describir como son las estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos, posteriormente medir mediante un elemento estructurado de diagnóstico, el impacto de dichas estrategias en los empleados de planta de la empresa y finalmente proponer, un plan de mejoramiento, sobre las estrategias con menor impacto positivo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso humano es considerado como el capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, a este capital se le vincula los conocimientos, habilidades y aptitudes que son inherentes a los individuos que hacen parte de la organización.

Dentro de los estudios enfocados en el área de los recursos humanos al interior de las organizaciones, se ha concentrado un gran énfasis en referencia al impacto o relevancia que el conjunto de estrategias, planes, metodologías y/o prácticas establecidas desde RRHH, tiene como efecto en los empleados¹, con el objeto de validar si el conjunto de estrategias que el departamento de RRHH son realmente efectivas; según Añez Hernández² las empresas ante el nuevo modelo de competitividad que exige flexibilizar los parámetros de producción, están implementando estrategias empresariales con la intención de interrelacionar acciones que por sí solas no pueden desarrollar, acudiendo a la subcontratación de servicios.

De esta forma, al interesarse por analizar la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias, en los empleados de determinada empresa, la dirección estratégica de los recursos humanos sería el concepto que daría alcance al problema planteado anteriormente. Este concepto es definido por diferentes autores así:

¹ Moreno Sanabria, R. d. (2009). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la laguna.

² Añez Hernández, C. (2007). Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. *Fermentum* (48), 123-141.

“Procesos y actividades realizadas conjuntamente y de manera compartida por los directores de RH y los directores de línea para resolver cuestiones de negocio relacionadas con los empleados”³

“Aquellas actividades que afectan al comportamiento de los individuos en su esfuerzo para formular e implantar las necesidades estratégicas del negocio”⁴.

“Aproximación distintiva a la gestión de personal que busca conseguir ventajas competitivas mediante el desarrollo estratégico de una fuerza de trabajo comprometida y capacitada a través de la aplicación de un conjunto integrado de técnicas culturales, estructurales y de personal”⁵.

“Conjunto de actividades planificadas de recursos humanos, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la organización”⁶.

“Alineación entre la DRH y los objetivos estratégicos para mejorar los resultados y crear una cultura empresarial que favorezca la innovación y la flexibilidad”⁷.

³ Schuler, R., & Walker, J. (1990). Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organizational Dynamics* , 5-19.

⁴ Schuler, R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business. *Organizational Dynamics* , 18-32.

⁵ Storey, J. (1992). *Developments in the management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishing.

⁶ Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* , 295-320.

⁷ Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. *International Journal of Human Resource Management* , 663-686.

“Nueva aproximación a la función de personal que trata de demostrar como determinadas prácticas repercuten en los resultados empresariales, fundamentándose en que las mismas han de adaptarse a las necesidades estratégicas del negocio”⁸

“La Dirección Estratégica de Recursos Humanos, es una función empresarial que se ocupa de la relación entre los recursos humanos y la estrategia. Dicho concepto tiene su origen en los Estados Unidos y puede ser considerado como la etapa más reciente en la evolución de la función de personal que comenzó con la Administración de Personal pasando por la Dirección de Recursos Humanos”⁹.

“Sistemas organizacionales diseñados para conseguir ventajas competitivas mediante las personal”¹⁰

“El proceso que relaciona las prácticas de RH y la estrategia de negocio”¹¹.

“Proceso por el cual las organizaciones buscan alinear su capital humano, social e intelectual con las necesidades estratégicas del negocio”¹².

⁸ Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835.

⁹ Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Strategy*. Londres: Routledge.

¹⁰ Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human*, 61-90.

¹¹ Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 303-320.

¹² Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

“Es la última y más reciente etapa de desarrollo de la función de recursos humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuentes de ventaja competitiva para la misma”¹³.

El problema de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias, en los empleados es acotado en la presente investigación a la empresa SUMICALI SAS, una empresa dedicada a la comercialización de productos de Ferretería, la cual según su administración, se encuentra altamente interesada en revelar si las estrategias planteadas desde el departamento de recursos humanos, están siendo realmente eficientes según los objetivos planteados.

Se ha podido revelar que el departamento ha desarrollado cuatro tipos diferentes de estrategias de recursos humanos caracterizadas así:

Estrategias de afectación

Estrategias retributivas

Estrategias de formación

Estrategias de valoración

Las estrategias de afectación incluyen aspectos relacionados con el reclutamiento interno y contratación indefinida después del periodo de prueba legal; las estrategias retributivas se ocupan de prestaciones y remuneraciones legales, adicionalmente vinculan a la gerencia en caso de alguna calamidad. Las estrategias de formación buscan empleados polivalentes garantizando que cada uno de los involucrados cercanos conozca y sepa realizar las funciones de algún

¹³ Valle Cabrera, R. (2003). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

otro proceso. Con esto cubre las incapacidades y percances que se presenten adicionalmente desarrolla la capacitación y el entrenamiento evitando la rivalidad entre los colaboradores y fomentando la colaboración a aquellos colaboradores quienes están cargados de trabajo. Finalmente las estrategias de valoración se encargan de evaluar según los resultados y el comportamiento.

Aunque la propuesta desde el Departamento de recursos humanos de la empresa objeto de estudio ha sido adecuadamente planteada, existe desde la gerencia general el interrogante de si dichas estrategias han tenido realmente el impacto esperado de acuerdo con los objetivos planteados; de esta forma la presente investigación busca describir la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Cuáles son las estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos a partir del comité de convivencia para la seguridad y salud.

Como se mide el impacto de dichas estrategias en los empleados de planta de la empresa

Cuál sería el posible plan de mejoramiento, sobre las estrategias con menor impacto positivo

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACION PRACTICA

El mayor aporte para la comunidad, se refleja en el mejoramiento administrativo de cada uno de los cargos de los trabajadores operativos y administrativos de la empresa SUMICALI SAS, y como está mejor administración de estrategias, permitirá garantizar a los empleados una mejor calidad de desempeño laboral. Adicionalmente la evaluación de la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa, permitirá validar si los esfuerzos realizados desde la organización, están cumpliendo con los objetivos planteados.

Con respecto a los clientes finales, la evaluación de la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud, permitirá proponer un mejor servicio por parte de la empresa, lo cual les genera tranquilidad y confianza en la misma. Sin embargo el mayor aporte del presente trabajo, se representa en SUMICALI SAS, y en el departamento de recursos humanos, ya que al determinar la influencia de las estrategias planteadas desde RRHH se lograra conocer también el nivel de efectividad del departamento y de sus estrategias.

Para el desarrollo personal de los autores, el trabajo contribuye a aplicar en la práctica laboral, el conjunto de conocimientos rescatados del desarrollo y avance académico obtenido durante la preparación académica obtenida en la Universidad del Valle. Así mismo el proyecto, aporta al crecimiento personal, terminando una labor que exigió de un gran compromiso y responsabilidad, permitiendo generar un alto grado de confianza en futuros emprendimientos laborales.

2.2. JUSTIFICACION TEORICA

Con el fin de identificar la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S se han incluido en el presente trabajo una serie de elementos teóricos que permiten ayudar a comprender y dar solución al problema, el más importante de ellos vincula el tema del Enfoque de las relaciones humanas, y los aportes de Elton Mayo quien enfoco su estudio en las personas.

Este enfoque, el cual se considerara base teórica para el estudio de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias, en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S, trata de superar la visión mecanicista de la naturaleza humana de la Administración Científica, desarrollando reglas organizativas que, con carácter universal, sean aplicables en todo momento a cualquier organización.

Por otro lado se ha vinculado también la evolución del paso de la Administración de Personal, como una actividad dirigida al personal no directivo, a la dirección de Recursos Humanos, concepto que incluye al personal directivo, así mismo, en la Dirección de Recursos Humanos, los directivos de línea tienen una responsabilidad mayor sobre los empleados y la “gestión de la cultura” y de los trabajadores corresponde a la dirección general, dichas aplicaciones teóricas justifican la necesidad de plantear una preocupación sobre las organizaciones, en cuanto a los enfoques que están utilizando los departamentos de Recursos Humanos, para orientar su gestión estratégica.

2.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Pasando al tema metodológico, la presente investigación se justifica con la utilización del tipo de investigación cualitativa y descriptiva, ya que con estos dos elementos metodológicos, se podrá proponer un análisis de la situación

problemática detectada dentro de la organización y población de estudio al respecto de la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados.

De igual forma el método de análisis y posterior síntesis, permite diagnosticar para entender cómo se encuentra la situación actual de la organización, en cuanto a la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias en los empleados operativos y administrativos de la empresa SUMICALI S.A.S.

Finalmente al considerar que la investigación es no experimental y que se aplica desde un corte transversal, se entiende que el grupo de trabajo no se pretende influir o alterar las decisiones del grupo objetivo, y que se habrán de estimar unas fechas específicas en las cuales se enmarcara la investigación.

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

- Describir la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el conjunto de estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos
- Reconocer, el impacto de dichas estrategias en los empleados de planta de la empresa
- Proponer, un plan de mejoramiento, sobre las estrategias con menor impacto positivo

4. ANTECEDENTES

4.1.LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS

El objeto central de esta tesis es evidenciar que la llamada Función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Los autores refieren que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. Su aporte como antecedente de investigación se concentra en demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, dichos cambios podrían ser concatenados a la situación actual de la empresa objeto de estudio. Con su inclusión en el presente trabajo, se logra reconocer la necesidad de una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si el objetivo es contar con empresas competitivas¹⁴.

4.2.PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA “DISTRIBUIDORA KIRAMAR”

Este trabajo presentado como requisito para el título especialista en gestión humana, presenta una fundamentación teórica la cual hace referencia a cada uno de los subsistemas que conforman un área de Gestión Humana según los

¹⁴ Bedoya Sánchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

cánones contemporáneos, posteriormente toma una empresa del sector distribuidor de electrodomésticos y sobre ella realiza una descripción de la organización, con base en ello se determina proponer un modelo estratégico acorde a su realidad actual. Finalmente el grupo de investigadores realiza una propuesta que podría figurar como un plan de mejoramiento¹⁵. Su aporte al presente documento se manifiesta en la similitud de los objetivos perseguidos, y la representación de un plan con el cual se mejore la situación actual de una organización.

4.3. ESTRATEGIAS DE CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Este artículo plantea una revisión del tratamiento del recurso humano desde las empresas de servicios, considerando las formas de contratación, recurriendo a los contratos atípicos. Bajo esta premisa se analiza, desde el punto de vista teórico, las estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicio. Los resultados reflejan, que las empresas de servicios están siendo utilizadas por las grandes empresas para insertarse en el mercado global y reducir costos laborales. La contratación de dichas empresas implica tratar al trabajador como una mercancía, lo adquiere determinada contratista o empresa de servicio y luego lo ubica en la empresa que lo requiere con una vida útil limitada. Se concluye, que las empresas de servicios están convirtiéndose en suministradoras de trabajadores, configurándose como la panacea de la temporalidad y la precariedad de las relaciones laborales en el contexto Venezolano¹⁶.

¹⁵ Ceballos Villa, J. D., Montoya Jaramillo, J., & Sosa Correa, M. V. (2005). *Propuesta del diseño de un modelo estratégico de gestión humana para "Distribuidora Kiramar"*. Sabaneta: Institución Universitaria Ceipa.

¹⁶ Añez Hernández, C. (2007). Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. *Fermentum* (48), 123-141.

Este documento presenta un gran aporte a la presente investigación, considerando que una primera mirada hacia la situación actual de la empresa debe ir dirigida a los modelos de contratación, reconociendo de antemano que la precariedad laboral es un tema que ha sido revisado en Colombia por causa de los contratos atípicos, particularmente las reconocidas agencias de empleo.

4.4.FACTORES DETERMINANTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS QUE INCORPORAN DE MANERA SISTEMÁTICA NUEVAS TECNOLOGÍAS

Un tema que debe revisarse dentro del análisis del Departamento de Recursos humanos de la empresa objeto de estudio, tiene que ver con el manejo de las nuevas tecnologías y su inclusión y relación con el recurso humano. De esta forma se cita un documento que evalúa dicha incorporación de nuevas tecnologías con lo cual se presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas¹⁷.

4.5.CONSTRUYENDO IDENTIDAD CORPORATIVA DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA.” - UNA OPORTUNIDAD DE COMUNICACIÓN A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

¹⁷ Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. *Pensamiento & Gestión* (24), 88-131.

Un aspecto que debe ser considerado dentro de la presente investigación, coincide con representar una serie de beneficios para la empresa, al enfrentar un plan de mejoramiento para sus empleados desde el departamento de recursos humanos de la organización. En este sentido el documento citado pretende demostrar que la identidad corporativa de las empresas se fortalece a través de la cultura organizacional, desde la comunicación.

Un aspecto importante del documento referenciado, es que su desarrollo se basa en el estudio de caso de una empresa del sector ferretero. Según los autores¹⁸, las ferreterías Pymes, son empresas que deben competir mano a mano con las grandes superficies para poder sobrevivir y mantener una vigencia en el mercado persistente y seguro. Es por ello, que no basta con tener una estabilidad económica, sino un equilibrio a nivel interno y externo, para así conseguir ventaja competitiva y crecimiento empresarial.

Los autores plantean la siguiente hipótesis: la identidad corporativa de las ferreterías -lo que diferencia una empresa de otra generando ventaja competitiva y desarrollo continuo y sostenible-, se moldea y fortalece a partir de la cultura organizacional o identidad cultural. Ese contexto de investigación será importante para considerar dentro del plan de mejoramiento, la importancia de la identidad corporativa.

4.6.IMPACTO DE LOS CAPITALES HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE LA PYME

Este artículo de revista trata el tema de la relación existente entre los capitales humano y organizacional y las estrategias de calidad y servicio al cliente e

¹⁸ Ortiz Parra, J. M. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos Y Ferretería Delta LTDA.” -una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

innovación que desarrolla e implementa la pequeña y mediana empresa (pyme). Se analiza, entonces, la importancia que, de acuerdo con la perspectiva basada en recursos tienen los elementos que integran los rubros de capitales humano y organizacional en el proceso de formulación de estrategias¹⁹.

El tema planteado en este artículo de revista citado, tiene una importante orientación hacia los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación y la empresa objeto de estudio, adicionalmente los autores describen algunas características que posee la pyme en México y se aplica una encuesta, cuyos resultados se comparan con los obtenidos en un estudio previo realizado en Estados Unidos. Se concluye que el capital organizacional es importante para las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación, una apreciación general para los intereses específicos de la investigación, pero su aporte permite entender la relación entre estrategias, empresa y recurso humano, un valor significativo como antecedente.

4.7. EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN EL SECTOR HOTELERO

Este documento de investigación referenciado, se concentra en el impacto de las prácticas de recursos humanos, enfoque que se asemeja al trazado por la presente investigación. El documento expone una revisión de literatura de cada una de las perspectivas de dirección estratégica de recursos humanos, puntualizando los respectivos supuestos de partida para derivar hipótesis en cada caso. El objetivo principal del trabajo, es demostrar que existe una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna,

¹⁹ Suarez Núñez, T. F., & Martin Méndez, M. M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme. *Cuadernos de Administracion*, 21 (35), 229-248.

(b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo²⁰.

Dichos aspectos son importantes a considerar dentro de la evaluación de la situación actual de la empresa objeto de estudio y el plan de mejoramiento propuesto, por ello la inclusión de este trabajo resulta apropiada para los alcances de investigación.

4.8.DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: REVISIÓN TEÓRICA Y APLICACIÓN EMPÍRICA

Esta referencia de tesis doctoral contiene una serie de aspectos teóricos fundamentales para el estudio del enfoque estratégico que ha adoptado la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad. Propone el estudio de un grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial²¹.

El objetivo general del documento citado, es determinar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales. Este análisis es realizado bajo las perspectivas propuestas desde la literatura: universalista, contingente y configuracional. Con esto los autores pretenden integrar la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico, considerando además

²⁰ Moreno Sanabria, R. d. (2009). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la laguna.

²¹ Peña García Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

que dicha integración es la variable fundamental que garantiza el éxito de las actividades de personal desarrolladas, en tanto que entorno, estrategia de negocio y demás circunstancias que puedan condicionar el proceso de gestión, se encuentran en una dinámica constante de cambio.

Su amplio contenido teórico, permitirá enlazar al presente trabajo el aspecto teórico apropiado, con el cual se construya un diseño metodológico acorde a los alcances de investigación.

4.9.METODOLOGÍA PARA LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO EN ETAPA DE MADURACIÓN

Los autores de esta tesis de maestría, proponen una metodología basada en la utilización del tablero de comando orientado al análisis de los Recursos Humanos. Con esta herramienta se legitima la orientación de la empresa hacia el reconocimiento de los empleados como su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, ayuda a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo. De esta manera, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos que integren todas las herramientas que posee el área, alineándolos con los objetivos generales de la empresa²².

Con la metodología propuesta para el mejoramiento de la administración de los recursos humanos, la empresa en la cual el investigador realizó la intervención

²² Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.

logra analizar y gestionar los Recursos Humanos apropiadamente, por tanto su inclusión como antecedente en el presente trabajo es importante en relación a la importancia de metodologías de mejoramiento y la intervención de las tecnologías innovadoras en el proceso.

4.10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA

Este trabajo de grado presentado como Maestría en administración, ha sido considerado un apropiado antecedente de investigación, ya que se concentra en una empresa del rubro ferretero²³.

Adicionalmente, los autores proponen la formulación de un plan estratégico teniendo en cuenta la primera etapa del proceso de Administración Estratégica en el cual, se realiza la formulación de la Misión del negocio, las evaluaciones Interna y Externa, el Análisis de la información y la respectiva propuesta de mejoramiento.

En el contenido temático del documento, se presenta el capítulo 4.2.3 concerniente a la capacidad de talento humano, que sumado al plan estratégico integral propuesto en el capítulo 4.4 podría brindar herramientas para la propuesta de mejoramiento que se pretende ofrecer como capítulo concluyente de la presente investigación.

4.11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS

²³ López Eraso, N. L. (2011). *Planeación estratégica de ferretería su casa constructora*. Cali: Universidad Icesi.

Esta referencia de tesis doctoral, presenta en su contenido los fundamentos teóricos y empíricos del enfoque de recursos y capacidades, continua con el enfoque estratégico de recursos humanos y la gestión del mismo y su retención dentro de la organización.

Luego de haber representado con detalle todo el conjunto de aspectos teóricos, la investigadora propone un modelo estableciendo variables dependientes (Capital humano, capital intelectual, capital social, capital afectivo, resultados organizativos, capacidad de innovación, resultados de las personas) e independientes (diseño de puestos, retribución, desarrollo profesional, conciliación, comunicación interna etc.) con lo cual se puedan establecer relaciones entre variables y formulaciones de hipótesis que dirigen hacia un modelo de investigación empírica²⁴.

Su aporte más representativo se encuentra en el desarrollo metodológico aplicado por la autora, el cual se fundamenta en el desarrollo empírico, sin dejar de reconocer la importancia de la consideración de aspectos teóricos orientadores.

4.12. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS INNOVADORAS

En último lugar del capítulo de antecedentes, se ha dispuesto un documento de investigación cuyo contenido se ha orientado por la siguiente pregunta: ¿cómo pueden las prácticas de gestión de recursos humanos favorecer el logro de resultados en materia de innovación? La autora plantea por un lado, que la

²⁴ Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto. *Ciencias de la Información* , 49-54.

capacidad innovadora de una organización se encuentra determinada por las prácticas del área de recursos humanos, y por otro lado, que las organizaciones con una estrategia con clara orientación hacia la innovación establecen prácticas avanzadas de gestión de personas²⁵.

El documento presenta un estudio teórico de la variedad de literatura referente al tema descrito, para posteriormente continuar con la investigación empírica. Para ello, incluye información de carácter cualitativo, gracias a la realización de entrevistas a personas encargadas de la función de recursos humanos de dos centros tecnológicos. Cabe destacar que si bien este proyecto se ha basado en el análisis de dos fundaciones innovadoras a través de una única perspectiva, en este caso desde la perspectiva del Departamento de Recursos Humanos, la autora propone que futuras investigaciones pueden orientarse hacia la obtención de una visión más amplia introduciendo el enfoque de otros colaboradores o incluyendo una muestra más extensa de empresas. De esta manera la consideración de este último documento se adapta a los intereses del presente trabajo.

²⁵ Corredera Rilo, E. (2013). *Gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras*. País Vasco: Universidad del país Vasco.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1. Enfoque de las relaciones humanas

Un primer elemento teórico a considerar dentro del presente trabajo de investigación, corresponde al Enfoque de las relaciones humanas, el cual según Peña García (2009), tiene su origen en la investigación realizada por el sociólogo industrial Elton Mayo (1945) en la Western Electric Company²⁶. Con este trabajo la Teoría de la Organización sufre lo que podríamos llamar un cambio de rumbo al centrar su atención en el estudio de las personas, con lo que se relegan a un segundo plano los aspectos que habían sido objeto de estudio desde las diferentes aportaciones de la Escuela Clásica²⁷.

Este enfoque, el cual se considerara base teórica para el estudio de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias, en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S, trata de superar la visión mecanicista de la naturaleza humana de la Administración Científica, desarrollando reglas organizativas que, con carácter universal, sean aplicables en todo momento a cualquier organización.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas surge una nueva concepción del hombre, que evoluciona desde su consideración como “hombre máquina” y “hombre económico”, cuya única motivación es la económica, a una consideración como "hombre social", integrado en un grupo informal y con motivaciones complejas, lo que implica que uno de los aspectos en los que se centra esta

²⁶ Compañía estadounidense de ingeniería eléctrica, el brazo fabricante de AT&T desde 1881 a 1995. Fue la escena de muchos desarrollos importantes en el rubro eléctrico.

²⁷ Peña García Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

escuela es el análisis de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.

Elton Mayo, pionero de la corriente teórica, había participado en investigaciones especialmente dentro de la industria textil, atendiendo tasas de rotación de hasta el 250% al año. Mayo procuraba introducir mejoras en los procesos, que les permitieran a las personas sentirse mejor, por ejemplo los intervalos de descanso, las enfermeras de planta entre otros, con estas medidas mayo lograba reducir las tasas de rotación de personal considerablemente²⁸.

Uno de los experimentos más reconocidos de la teoría de las relaciones humanas fue el experimento de Hawthorne en donde Mayo tuvo la coordinación del proyecto. en esta planta de fabricación de equipos y componentes telefónicos, se evidenció que aspectos como la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal e incluso la productividad, son influenciados directamente por variables de naturaleza psicológica.

La causa del surgimiento de esta nueva teoría se puede resumir en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin y las conclusiones del experimento de Hawthorne.

Al respecto de los objetivos de la corriente teórica del Enfoque de las relaciones humanas la teoría define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra, por tanto sus principales objetivos son:

²⁸ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.

- Trata a la organización como grupos de personas
- Pone el énfasis en las personas
- Inspirada en sistemas de la psicología
- Delega autoridad
- Autonomía del empleado
- Confianza y apertura
- Hace énfasis en las relaciones entre las personas
- Confianza en las personas
- Dinámica grupal e interpersonal

Con respecto a los principios que por medio del enfoque teórico se pretenden fomentar, se encuentran:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Del experimento de Hawthorne se pueden extraer los principales planteamientos de la teoría de las relaciones humanas:

- El nivel de la producción es el resultado de la integración social
- El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales
- Mientras que los clásicos se preocupaban por los aspectos formales de la organización, los humanistas se concentraron en los aspectos informales de la organización
- En el lugar de trabajo las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización y se mantienen en una constante interacción social.
- La especialización no es la manera más eficiente de división de trabajo
- En esta teoría los aspectos emocionales no planeados, e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial.

Elton Mayo también definió que la cooperación humana no es resultado de las determinaciones legales o de la lógica organizacional por ello defendió los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal
- El operario no reacciona como individuo aislado sino como grupo social
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar
- Pasamos de una sociedad estable a una adaptable pero descuidamos la capacidad social
- El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto de ser reconocido
- La civilización industrializada trae como consecuencias la desintegración de los grupos primarios de la sociedad.

La teoría de las relaciones humanas muestra la opresión del hombre a causa del impetuoso desarrollo de la civilización industrializada, por tanto su metodología se basaba en revisar los problemas humanos, sociales y políticos resultantes de la civilización basada en la industrialización y en la tecnología.

5.1.2. De la administración de personal a la dirección de recursos humanos

Existen tres etapas claramente diferenciadas, que revelan el paso conceptual de la administración de personal a la dirección de recursos humanos, estas según Peña García²⁹ son: Administración de Personal, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Revisando la anterior evolución expuesta por Peña, la Dirección de Recursos Humanos es una aproximación hacia la gestión de personal, que busca conseguir una ventaja competitiva a través del desarrollo estratégico del compromiso y capacidad de los trabajadores, los cuales han de ser considerados como el principal activo de la organización, mediante la utilización de un conjunto integrado de técnicas culturales, estructurales y de personal. Esta consideración de los empleados es relativamente nueva, ya que los directivos tradicionalmente han otorgado mayor importancia a otros factores como la tecnología.

La dirección estratégica permite aplicarse al recurso humano según Moreno Sanabria³⁰ ya que este es flexible por naturaleza y su aportación a la organización está definida por su capacidad y su función. Se encuentra disperso a través de toda la organización por lo que puede ser empleado para más de un propósito o

²⁹ Peña García Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

³⁰ Moreno Sanabria, R. d. (2009). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la laguna.

bien para propósitos ilimitados. Su trabajo directo con los recursos físicos los obliga a desarrollar continuamente sus conocimientos y destrezas para incrementar la eficiencia personal y organizacional. Para evaluarlo es recomendable, además de la experiencia y los conocimientos individuales, revisar su habilidad para trabajar eficazmente en equipo, lo que lleva a considerar el concepto de capacidad.

Los departamentos de recursos humanos por tanto, tienen un potencial de aplicación de dirección estratégica, buscando explotar en los individuos sus capacidades y habilidades a través del conjunto de estrategias, planes, metodologías y/o prácticas establecidas desde RRHH. Por esta razón han sido diversos los autores que se han concentrado en aportar al desarrollo de la dirección estratégica aplicada a los recursos humanos, entre ellos están Castanias y Helfat (1991) quienes estudiaron la capacidad del know-how para generar rentas; Capelli y Singh (1992) que examinaron la relación entre los sistemas de empleo, las prácticas de recursos humanos y las relaciones laborales como fuentes de ventaja competitiva; Wright y McMahan (1992), que estudiaron la relación entre la estrategia, las prácticas de recursos humanos y el capital humano, Lado y Wilson (1994) que estudiaron la forma en que los sistemas de recursos humanos facilitan o inhiben el desarrollo y uso de competencias; Kamoche (1996), quien examinó el RBV respecto a la perspectiva de la organización industrial y además estudió la contribución de los recursos y capacidades humanas para el éxito en la dirección internacional; Mueller (1994), quien estudió el uso estratégico de los recursos humanos para el éxito de la firma; y Roth (1995) que estudió la contribución de la destreza ejecutiva en el desempeño de la firma entre muchos otros.

Para entender mejor el paso del concepto de la administración de personal a la dirección de recursos humanos, puede hacerse una revisión desde sus principales diferencias:

Cuadro 1. Diferencias entre la administración de personal y la DRH

DIFERENCIAS ENTRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LA DRH		
	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Perspectiva del tiempo y la planificación	Corto plazo Reactiva Ad hoc Marginal	Largo plazo Proactiva Estratégica Integrada
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Sistemas de control	Control externo	Autocontrol
Perspectiva de las relaciones laborales	Pluralista Colectiva Baja confianza	Unitaria Individual Alta confianza
Estructura preferida	Burocrática / Mecanicista Centralizada Definición formal de roles	Orgánica Descentralizada Roles flexibles
Roles	Especialista / Profesional	Integrado en la dirección de línea
Criterio de evaluación	Minimización de costes	Utilización máxima –contabilidad de RH–

Fuente: Peña García Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

En respuesta al anterior cuadro comparativo, que revela el proceso que distancia la administración de personal y la DRH, el concepto de Dirección de Recursos Humanos es mucho más amplio que el de Administración de Personal, adicionalmente, el grado de variabilidad, ambigüedad, imprecisión y contradicción del término es la circunstancia que genera debate en torno a su conceptualización, así como a las ideas que contiene³¹.

Como análisis podría decirse que la Administración de Personal es una actividad dirigida al personal no directivo, mientras que la Dirección de Recursos Humanos incluye al personal directivo, así mismo, en la Dirección de Recursos Humanos, los directivos de línea tienen una responsabilidad mayor sobre los empleados y la “gestión de la cultura” y de los trabajadores corresponde a la dirección general.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Diseño de organización.

Se deriva de la misión y de las estrategias de recursos humanos de una organización y constituye el proceso por medio del cual se crean y ejecutan los programas y los planes para alcanzar los objetivos de la organización. Incluye aspectos como la definición de los puestos, la estructura jerárquica, la distribución y clasificación del trabajo, así como las estrategias para motivar al personal, impulsar la creatividad, hacer frente a los cambios y mejorar la productividad y la moral, entre otros. Los dos subcomponentes principales del diseño de organización son la definición de los puestos y la planificación de los recursos humanos³².

³¹ Peña Garcia Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

³² Comision de Administracion Publica Internacional. (2000). *Marco para la gestion de los recursos humanos*. FAO.

Definición de los puestos.

Precede a la clasificación de puestos y comprende la determinación de su contenido, las funciones de sus titulares y las relaciones entre los titulares y los demás integrantes de la organización. La determinación del contenido de los puestos debe cumplir el doble requisito de atender a las necesidades de la organización en cuanto a eficiencia operacional y calidad del servicio, y a las necesidades del titular en cuanto a interés del puesto, oportunidades de demostrar sus cualidades y logros. Esto supone un análisis del trabajo por realizar, mediante la planificación de procesos, el análisis de sistemas y el estudio del trabajo³³.

Dirección de la Administración de Personal

Se corresponde con la visión más tradicional. La misión fundamental del departamento es vigilar el cumplimiento de los reglamentos internos, y actuar según la legislación vigente. Esta etapa se caracteriza por el énfasis en la administración y el control³⁴.

Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales.

Como consecuencia de la aparición de los sindicatos, se hace necesario el aumento de las relaciones con los mismos, así como la necesidad de negociación, en lo que a jornada, horas extras, sueldos y condiciones de trabajo en general se refiere³⁵.

Dirección de Relaciones Humanas.

En esta etapa, se hace especial hincapié en la motivación y en la satisfacción de los trabajadores. Esta aproximación es la herencia directa del Movimiento de las

³³ Ibid

³⁴ Peña García Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

³⁵ Ibíd.

Relaciones Humanas, que hemos recogido anteriormente. Los elementos clave de esta etapa son el salario, la promoción y destaca adicionalmente, la mayor importancia otorgada a la formación³⁶.

Dirección de Personal.

En esta etapa, se reconoce la importancia de la función de personal, así como su necesidad de integración con el resto de elementos de la empresa para conseguir mejoras en la productividad. El factor humano abandona su consideración de coste y empieza a ser concebido desde una perspectiva de recurso³⁷.

Dirección de Desarrollo Social.

Visión modernista de la función de personal que destaca por el aumento de las funciones asignadas a un determinado puesto, así como el fomento de la rotación de los trabajadores, para aumentar su motivación. Estas medidas han de apoyarse en actividades formativas, que siguen teniendo un carácter reactivo³⁸.

Dirección de Recursos Humanos

Denominación actual de la función personal, donde los recursos humanos se constituyen como el principal activo estratégico de la empresa, lo que se traduce en una necesidad de anticipación y pro-actividad³⁹.

La planificación de los recursos humanos.

Supone la evaluación sistemática de las necesidades futuras de personal, desde el punto de vista de su número y nivel de preparación y competencia, además de la formulación y ejecución de planes para satisfacer esas necesidades. Es

³⁶ Ibíd.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd.

³⁹ Ibíd.

fundamental que haya correspondencia entre los recursos humanos y las necesidades de los programas a más largo plazo de una organización y que se examine constantemente la mejor forma de utilizar los recursos humanos actuales y futuros. Junto con ello, los encargados de la gestión de los recursos humanos deben determinar cuál es la mejor forma de mantener una fuerza de trabajo bien capacitada y flexible, de modo que permita atender a las necesidades en evolución y a veces imprevistas de la organización⁴⁰.

Remuneración y prestaciones.

La política de remuneración determina el establecimiento de las escalas de sueldos. El diseño del sistema de remuneración y prestaciones determina la forma como se administra y gestiona la paga⁴¹.

Contratación, colocación y retención.

La contratación y colocación es el punto de partida de la política general de empleo de una organización. Se refiere no sólo a la contratación de personas idóneas, sino también a la reasignación del personal ya en servicio. La retención se refiere a las condiciones que permiten a los empleados continuar prestando sus servicios⁴².

Bienestar del personal.

Un entorno laboral favorable es una condición necesaria para el bienestar del personal. Éste comprende la seguridad del personal; las normas ocupacionales, ambientales, de higiene y seguridad; los servicios médicos, y los programas sobre el trabajo y la calidad de vida. La política de seguridad se refiere a la seguridad

⁴⁰ Comisión de Administración Pública Internacional. (2000). *Marco para la gestión de los recursos humanos*. FAO.

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

física y psicológica del personal y tiene precedencia sobre la conveniencia de las organizaciones. En consecuencia, éstas deberían recordar a los Estados miembros su obligación de garantizar la protección del personal en el lugar de destino.

Perfeccionamiento y capacitación del personal.

La carrera puede definirse como una serie o sucesión de asignaciones (funciones y tareas) acompañada de la adquisición constante de conocimientos teóricos y prácticos. Abarca la idea de ampliación de las competencias y responsabilidades en una o más profesiones. Normalmente supone varios traslados laterales o verticales. La gestión de la carrera es el proceso mediante el cual se faculta al empleado para que, con el apoyo de la organización, planifique, organice y siga una carrera en un entorno favorable. Por capacitación y perfeccionamiento del personal se entienden las oportunidades que descubre el empleado o le proporciona la organización para seguir adquiriendo aptitudes y experiencia en el desenvolvimiento de su carrera. El perfeccionamiento del personal por lo general abarca una amplia gama de actividades, que pueden incluir distintas asignaciones, formación en el empleo y formación bajo la tutela de un supervisor y otras oportunidades de perfeccionamiento relacionadas con el trabajo, mientras que la capacitación del personal suele suponer la adquisición de conocimientos o aptitudes estrictamente en un medio académico⁴³.

Movilidad.

El concepto de movilidad abarca los traslados del personal dentro de la organización y entre distintas ocupaciones y lugares geográficos. La movilidad aumenta la adaptabilidad del personal, proporciona nuevas oportunidades de carrera y fomenta el concepto de desarrollo de una carrera en el sistema de las

⁴³ Ibid

empresas. Asimismo, fortalece la capacidad de las organizaciones para atender a la evolución de sus necesidades⁴⁴.

Gestión de la actuación profesional.

La gestión de la actuación profesional es un sistema integrado que incluye el diseño de la organización, la planificación y evaluación del trabajo y la información sobre los resultados obtenidos con el objeto de maximizar el desempeño en el plano individual, de equipo, de sección o dependencia y de la organización, y de motivar y perfeccionar al personal. Forman parte de este sistema el otorgamiento de premios y el reconocimiento de la actuación. Pueden concederse recompensas monetarias o de otro tipo a fin de reconocer una actuación meritoria y otros logros dignos de mención⁴⁵.

Estilo de gestión.

El estilo de gestión es fundamental para reforzar la delegación de funciones y establecer relaciones jerárquicas que hagan posibles las consultas, la cooperación y la asociación en los procesos de adopción de decisiones desde el nivel más bajo en que ello sea viable, de manera que el personal y la administración puedan cumplir sus funciones con profesionalidad, imparcialidad, transparencia, coherencia y responsabilidad⁴⁶.

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

Representación de los empleados.

La función de los representantes del personal es participar plenamente en todas las cuestiones relacionadas con las prácticas y políticas en materia de personal y de recursos humanos⁴⁷.

Gestión de la información.

La gestión de la información sobre recursos humanos lleva aparejado el diseño, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema integrado de reunión y análisis de datos sobre la fuerza de trabajo y de pronóstico de tendencias, como base para la adopción de decisiones y la elaboración de políticas⁴⁸.

Normas de conducta.

Aunque el sistema interno de los valores de las organizaciones puede variar, todas se enfrentan a problemas éticos similares. Las normas de conducta ética promueven valores comunes y definen el comportamiento y la actuación profesional que se espera de los empleados⁴⁹.

Comité de convivencia, seguridad y salud.

Es un grupo de empleados, conformado por representantes del empleador y representantes de los empleados, que busca prevenir el acoso laboral contribuyendo a proteger a los empleados contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo, conforme lo establece la resolución 0652 del 30 de abril del año 2012⁵⁰.

⁴⁷ Ibíd.

⁴⁸ Ibíd.

⁴⁹ Ibíd.

⁵⁰ Peña García Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

5.3. MARCO LEGAL

El punto de partida de la incorporación del derecho laboral internacional en Colombia es la Constitución de 1991 en la cual se reconoció expresamente la internacionalización del Derecho del Trabajo, mediante los artículos 53, 93 y 94, que confieren a los tratados internacionales o principios universales de derecho.

En el Artículo 25 de la constitución se dice que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Otros artículos que hacen referencia al ejercicio laboral en Colombia son:

Art 26. Libertad profesión u oficio

Art 28. Derecho libre asociación.

Art 39. Constituir sindicatos.

Art 43. Mujer y hombre igualdad derechos y oportunidades.

Art 48. Seguridad social servicio público de carácter obligatorio.

Art 53. Determina principios mínimos fundamentales

Art 54. Obligación estado y empleadores, formación profesional y técnica.

Art 55. Negociación colectiva

Art 56. Garantía derecho huelga, salvo servicios públicos esenciales.

Art 57. Ley establecerá estímulos y medios para participar en gestión de empresas

En cuanto a normas, el CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO en su ARTICULO 1o. menciona por objeto que la finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Dentro de los principios resaltados en el código están:

FINALIDAD: Justicia en la relación de empleadores y trabajadores; equilibrio social y coordinación económica.

INTERVENCIÓN DEL ESTADO: Los intereses de las partes son contrarios, y por eso necesitan la intervención del Estado.

DERECHO AL TRABAJO Y LIBERTAD DE TRABAJO: El trabajo funciona como un derecho y una libertad (de escogencia y ejercicio) a la que tienen acceso todos los colombianos.

OBLIGATORIEDAD: El trabajo es también una obligación, porque es la única forma de lograr bienestar y desarrollo.

DERECHO DE ASOCIACIÓN: Tiene como consecuencia los sindicatos.

IGUALDAD DE LOS EMPLEADOS: Entre hombres y mujeres, entre trabajo físico e intelectual. La excepción: la edad.

DERECHO DE HUELGA: Arma de presión eficaz de los sindicatos para alcanzar sus pretensiones. Se prohíbe a quienes presten servicios públicos esenciales.

DERECHO A LA SEGURIDAD SOCIAL: para ayudar al trabajador en sus épocas más vulnerables. Es obligación del Estado y del empleador este debe asegurarse de que el empleado tenga un régimen para su protección.

CARÁCTER DE ORDEN PÚBLICO E IRRENUNCIABILIDAD: De aplicación inmediata, obligatorias para cualquier habitante del país. Son derechos irrenunciables.

Dentro de los acuerdos que siempre deben pactarse por escrito están:

- El período de prueba.
- El salario integral.
- Los pagos que por acuerdo entre las partes no constituyen salario, dentro de lo permitido por la ley.
- Los contratos de aprendizaje, a término fijo (sus prórrogas y preavisos también).
- Los celebrados con extranjeros no residentes en el país y el enganche de trabajadores para el exterior.

Las clases de empleados que contempla la ley colombiana incluyen a:

- De dirección, confianza y manejo. Gerente y su secretaria.
- Nacionales o extranjeros

- Técnicos o especializados
- De simple vigilancia
- Aprendices
- De servicio doméstico
- De la industria familiar
- Trabajadores a domicilio
- Discontinuos o intermitentes

Las clases de empleadores que contempla la ley son Personas jurídicas, representante legal de la misma si no se dice lo contrario en el contrato de trabajo. Son:

- Representantes: Pueden aumentar sueldos, sancionar o despedir a un trabajador, porque representan al empleador. Son representantes quienes ejercen funciones de dirección y administración, y quienes figuren como tales en los reglamentos de trabajo y/o convenciones colectivas.
- Simples intermediarios: Los que contratan servicios de otros pero se ejecutan en una empresa diferente. Debe declarar en el contrato que el trabajo se realiza para otro, de lo contrario responde solidariamente.
- Contratistas independientes: Personas naturales o jurídicas que contratan personas para ofrecer servicios a un tercero por un precio determinado asumiendo todos los riesgos para realizarlos. Si las actividades del contratista y de la empresa son conexas, hay solidaridad, de lo contrario responde el contratista.
- Sustitución patronal: En estos casos se conserva la identidad de la empresa y los contratos de trabajo, pero se cambia al empleador. Se da cuando se vende o se arrienda la empresa-

5.4. MARCO CONTEXTUAL

5.4.1. Reseña histórica

Ferretería Sumicali S.A.S, es una empresa dedicada a la comercialización de productos de Ferretería, inicio labores en el año de 1988 como persona natural Antonio Gutiérrez, en el año de 1992 se convirtió en Ferretería Sumicali Ltda. y en el año 2001 modifico su capital y paso a ser sociedad anónima, Ferretería Sumicali S.A. hasta el día el 31 de Mayo de 2012, que paso a ser Sociedad por Acciones Simplificada, Ferretería Sumicali SAS, es una empresa reconocida en el Sector Industrial, posee buena imagen y aceptación entre sus clientes los cuales califican o evalúan la calidad de su servicio obteniendo puntajes favorables donde se demuestra la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Ferretería Sumicali, en el año 2002, inició el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad implementado conforme a las directrices de la norma ISO 9001, es así como en noviembre del año 2004, se obtiene el certificado de aprobación por medio de BVQi Bureau Veritas Certification.

Ferretería Sumicali, cuenta con un recurso humano altamente especializado en el sector, que se preocupa por el mejoramiento continuo, tanto en el aspecto técnico como en el comercial; por lo tanto puede ofrecer el mejor servicio, calidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Desde Julio de 2012 cuenta con el nuevo punto de venta al público, con el fin de mostrar a los clientes las líneas de productos que comercializa e incursionar en el mercado al detalle siendo más competitiva. A partir del año 2013 la estrategia comercial ha tenido un crecimiento en la comercialización de productos importados y el enfoque gerencial se orienta hacia la distribución e importación directa.

5.4.2. Ubicación geográfica

La sede de Ferretería Sumicali S.A.S, está ubicada en Santiago de Cali, en la Calle 30N No 1N-12 y Cra. 1 No 30 - 27 donde se encuentra las instalaciones para atención y servicio al cliente.

5.4.3. Mercados y productos

Ferretería Sumicali comercializa a la industria nacional, productos de ferretería y herramientas de tipo manual, eléctrica, neumática, hidráulica, de precisión, de corte; adhesivos industriales, artículos de aseo para la industria de alimentos y farmacéutica, nacionales e importados.

5.4.4. Comité de convivencia para la seguridad y la salud

La empresa ha desarrollado un comité de convivencia para la seguridad y salud, que tiene por objetivo el bienestar de los trabajadores y las buenas relaciones entre los mismos. Dentro de este comité se ha diseñado un perfil socio-demográfico que permite clasificar a las personas para la selección del personal de acuerdo al perfil del cargo creado por la organización.

La evaluación del personal se realiza por competencias dado el sistema de gestión de calidad que ya se tiene implementado, el cual tiene como eje central una comparación entre quien ocupa el cargo y el perfil requerido.

Se evalúan 4 aspectos:

1. Educación: Hace referencia a la profesión de la persona y su estado respecto a esa formación, es decir, el cargo exige ciertos niveles educativos y la persona puede estar en el proceso de conseguirlos, o está en la gestión para su iniciación.

2. Experiencia: Sobre la antigüedad que tiene la persona en cargos similares o iguales al actualmente ocupado.
3. Formación: refiere a las capacitaciones dadas por la organización para elevar el nivel del trabajador dentro de la organización y garantizar la eficiencia en su cargo.
4. Habilidades: Son la evaluación de los valores corporativos (respeto, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, disciplina y liderazgo).

Esta evaluación se realiza entre el jefe inmediato y un coordinador de calidad. La puntuación es de 1 a 5, siendo 4.1 el valor mínimo satisfactorio establecido por las políticas de la empresa.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Considerando que el estudio carece de un seguimiento realizado dentro de la población, ya que no existen avances en investigaciones formales dentro de la ferretería, que permitan un diagnostico actual de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias en los empleados, la investigación será de tipo cualitativa y descriptiva, en la cual se concluirá con un análisis de la situación problemática detectada dentro de la organización y población de estudio.

El tipo de estudio cualitativo buscara la descripción de las cualidades al respecto de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias en los empleados. Con este tipo de investigación, no se busca probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible al respecto de las variables identificadas.

Por otro lado, la elección del estudio con carácter descriptivo buscará especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de la población de empleados tanto administrativos como operativos de la organización objeto de estudio.

6.2. MÉTODO

El método escogido como procedimiento riguroso para la realización del presente estudio es el análisis y posterior síntesis, con los cuales se podrá determinar la situación actual de la organización, en cuanto a la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias en los empleados operativos y administrativos de la empresa SUMICALI S.A.S.

6.3. DISEÑO

El diseño del estudio es no experimental de corte transversal considerando que no se pretende influir o alterar las decisiones del grupo objetivo (empleados) por las acciones del grupo investigador y además porque los datos obtenidos del estudio, se reúnen en un periodo de tiempo establecido entre Febrero de 2015 y Julio del 2015, por cuanto el corte transversal trazara el periodo histórico en el cual se desarrolla la investigación y sus diferentes condicionantes en el ambiente.

6.4. POBLACION Y MUESTRA

La población de estudio la componen dos grupos fundamentales, los empleados administrativos y los empleados operativos de la empresa SUMICALI S.A.S.

La población de empleados operativos, la componen en su mayoría hombres de 20 a 53 años de edad, con grado de escolaridad promedio; media vocacional, también una población mínima que ejerce labores administrativas y la alternan con las operativas por pertenecer a la operación con un grado de escolaridad tecnológico a especialización.

La población estuvo conformada por veintidós (22) trabajadores que ejecutan actividades en la Empresa, los cuales están distribuidos en los siguientes cargos: doce empleados de administración, tres empleados operativos, siete empleados de ventas.

Considerando que la población es inferior a cien (100) unidades se ha optado por involucrar a la totalidad de empleados de la ferretería, tanto administrativos como operativos. Este argumento es sustentado por Sampieri diciendo:

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la

investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación⁵¹”

El listado completo de los empleados de la empresa objeto de estudio que serán parte del análisis, sus cargos y demás información es el siguiente:

Cuadro 2. Población de estudio

NOMBRES	DPTO	CARGO
ARTUNDUAGA JOHN WILLIAM	ADMON	MENSAJERO
BALLESTEROS RENDON NOEMI	ADMON	ASISTENTE GERENCIA
DONCEL LORZA KATHERYN	ADMON	ASESOR COMERCIAL
GARCIA AGUIRRE EREMIR	ADMON	SERVICIOS GENERALES
GUTIERREZ GUTIERREZ ANTONIO	ADMON	GERENTE GENERAL
GUTIERREZ G. TERESA DE JESUS	ADMON	SECRETARIA
OROZCO VARGAS YOLANDA	ADMON	JEFE DE CONTABILIDAD Y RRHH
PERDOMO ARIA FABIAN	ADMON	MENSAJERO
TAMAYO MANOSCA MARIA ANGELA	ADMON	SECRETARIA VENTAS
VALLEJO FERNANDEZ AURA ALICIA	ADMON	AUXILIAR DE INVENTARIOS
MOSQUERA KAREN	ADMON	APRENDIZ SENA
GUTIERREZ G. JOSE MANUEL	ADMON	MENSAJERO
DE JESUS ALVARO	OPERATIVO	CORDINADOR DE BODEGA
GUTIERREZ GUTIERREZ FERNANDO	OPERATIVO	CONDUCTOR
PINEDA SANCHES RONALD EDUARDO	OPERATIVO	SUPERVISOR INVENTARIOS
DURAN REYES CRISTIAN	VENTAS	ASESOR INDUSTRIAL
FLOREZ TORRES CARLOS DANNERY	VENTAS	JEFE DE COMPRAS
GUTIERREZ G. JAVIER DANIEL	VENTAS	ASESOR INDUSTRIAL
GUTIERREZ GUTIERREZ LUZ STELLA	VENTAS	ASESOR INDUSTRIAL
GUTIERREZ TAMAYO ANTONIO	VENTAS	ASESOR INDUSTRIAL
GUTIERREZ TAMAYO JUAN DAVID	VENTAS	SUBGERENTE
TOVAR VARGAS HERNANDO	VENTAS	ASESOR INDUSTRIAL

Fuente: Los Autores

⁵¹ Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

6.5. FUENTES DE INFORMACION

6.5.1. Fuentes primarias

Como fuente primaria de investigación, el grupo de trabajo ha considerado acudir a las respuestas obtenidas por la población de estudio, acerca de una encuesta que pretende conocer la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias en los empleados de la ferretería SUMICALI S.A.S.

6.5.2. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias de investigación, el grupo ha accedido a informes, trabajos de investigación, artículos científicos y demás documentos de carácter académico y científico, que han estudiado el problema de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias en empleados.

6.6. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

La construcción del instrumento de recolección de información va muy de la mano con el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en esta investigación. Por tal motivo, el origen de este es la identificación de cada una de las estrategias planteadas por la empresa, elegir las preguntas exactas que permitan reconocer la influencia en cada una de las variables, que sobre los empleados actúan estas estrategias e identificar la ruta de mejoramiento que los resultados arrojaran.

Por tal razón, se decidió realizar una encuesta con treinta preguntas de dos tipos de respuestas: opción múltiple y única respuesta. Basada en una estructura de relación, donde las variables son el puente entre las estrategias y las respuestas dadas por los empleados. A continuación se establece en la: tabla 1. Estructura de cada pregunta con las opciones de respuesta y, en la tabla 2. Estructura de las variables respecto a cada pregunta y su ubicación, según las estrategias.

Cuadro 3. Estructuras de cada pregunta con opciones de respuesta

PREGUNTA TREINTA	
Con respecto a la educación, considera usted que la empresa:(Respuesta Múltiple)	Ha diseñado las estrategias para que cada empleado pueda llegar a ser profesional
	Dichas estrategias solo favorecen al personal administrativo
	Son un mecanismo para despedir a las personas que no han podido estudiar y reemplazarlas por otros perfiles
	Son realmente una estrategia para apoyar al personal, pero los empleados no gustan de estudiar aun con las facilidades

Fuente: Los autores

Cuadro 4. Estructura de las variables respecto a cada pregunta y su ubicación, según las estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS	
		No	Pregunta
Estrategias de afectación (RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION)	Reclutamiento de personal	3	Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:
	Reclutamiento de personal	4	Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:
	Reclutamiento de personal	5	Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son:
	Rotación de empleados	9	¿Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que?
	Rotación de empleados	10	¿Cuáles considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa?

Fuente: Los autores

7. CARACTERIZACIÓN DEL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS FIJADAS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SUMICALI S.A.S.

7.1. LA EMPRESA

Ferretería Sumicali S.A.S. Brinda soluciones como proveedor industrial de productos de ferretería en general y asume su compromiso con la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la industria, en las labores de montajes y mantenimiento.

Mejorando continuamente su gestión interna, siendo más eficaces en la atención oportuna y en la entrega de productos de óptima calidad a los mejores precios. Con los colaboradores asume su compromiso, ofreciendo oportunidades para la mejora de la competencia laboral y un ambiente de trabajo adecuado. Y con los socios, a orientar la empresa hacia el crecimiento, permaneciendo en el mercado y mejorando la infraestructura, de manera rentable.

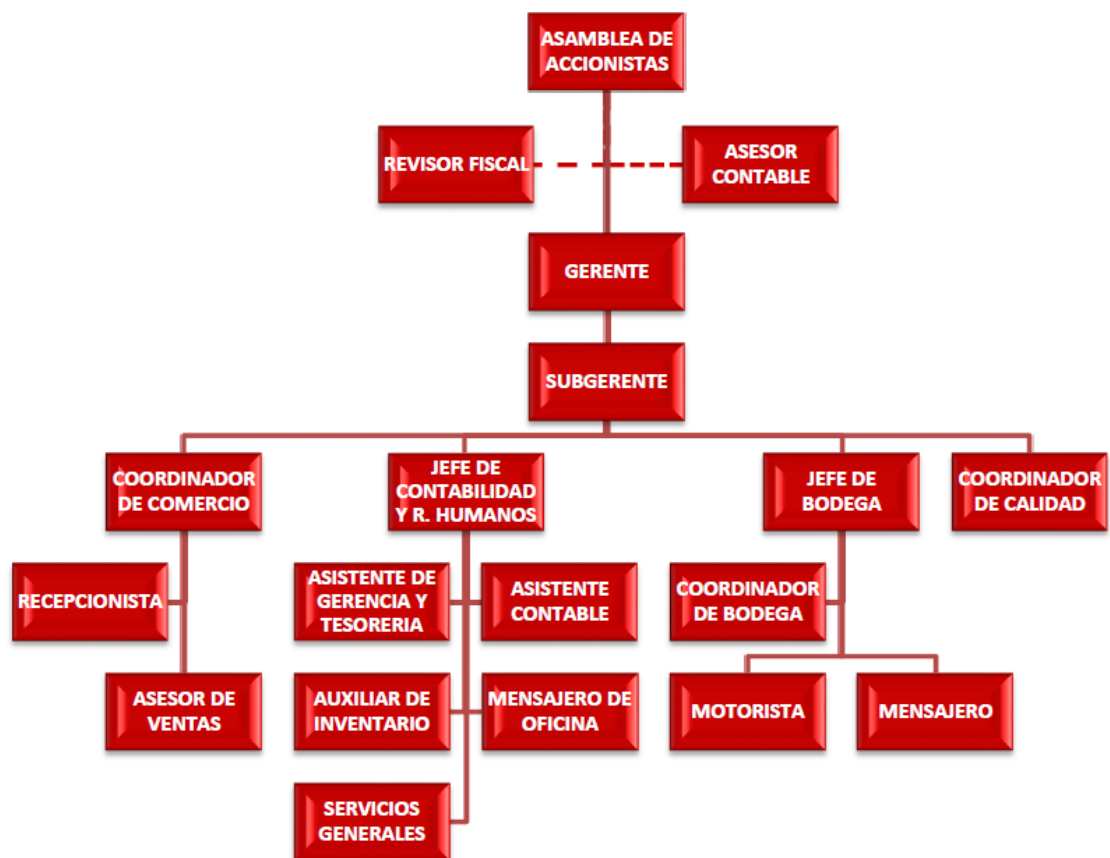
Misión: Somos un socio comercial de la industria nacional en el suministro de productos de ferretería y herramientas nacionales e importadas, ofreciendo soluciones en las labores de montaje, mantenimiento y fabricación.

Visión: Ferretería Sumicali S.A.S. en el año 2015, busca ser líder como proveedor industrial especializado en herramientas manuales, neumáticas y de corte, abrasivos, productos para el montaje y mantenimiento general de la industria.

Valores Corporativos: Ferretería Sumicali, de común acuerdo con los colaboradores, con el propósito de mejorar el crecimiento personal y empresarial, enfocándonos en nuestros objetivos institucionales, nos comprometemos a cumplir los siguientes valores:

- RESPETO
- TRABAJO EN EQUIPO
- HONESTIDAD
- RESPONSABILIDAD
- DISCIPLINA
- LIDERAZGO

Figura 1. Organigrama



Fuente: Sumicali S.A.S.

Figura 2. Mapa de procesos



Fuente: Sumicali S.A.S.

La empresa ha desarrollado un comité de convivencia para la seguridad y salud, que tiene por objetivo el bienestar de los trabajadores y las buenas relaciones entre los mismos. Se ha podido revelar que el departamento de Recursos Humanos ha desarrollado cuatro tipos diferentes de estrategias dentro del mencionado comité caracterizadas así:

Estrategias de afectación

Estrategias retributivas

Estrategias de formación

Estrategias de valoración

7.2. ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN

Las estrategias de afectación incluyen aspectos relacionados con el reclutamiento interno y contratación indefinida después del periodo de prueba legal.

7.3. ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS

Las estrategias retributivas se ocupan de prestaciones y remuneraciones legales, adicionalmente vinculan a la gerencia en caso de alguna calamidad.

7.4. ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN

Las estrategias de formación buscan empleados polivalentes garantizando que cada uno de los involucrados cercanos conozca y sepa realizar las funciones de algún otro proceso. Con esto cubre las incapacidades y percances que se presenten adicionalmente desarrolla la capacitación y el entrenamiento evitando la rivalidad entre los colaboradores y fomentando la colaboración a aquellos colaboradores quienes están cargados de trabajo.

7.5. ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN

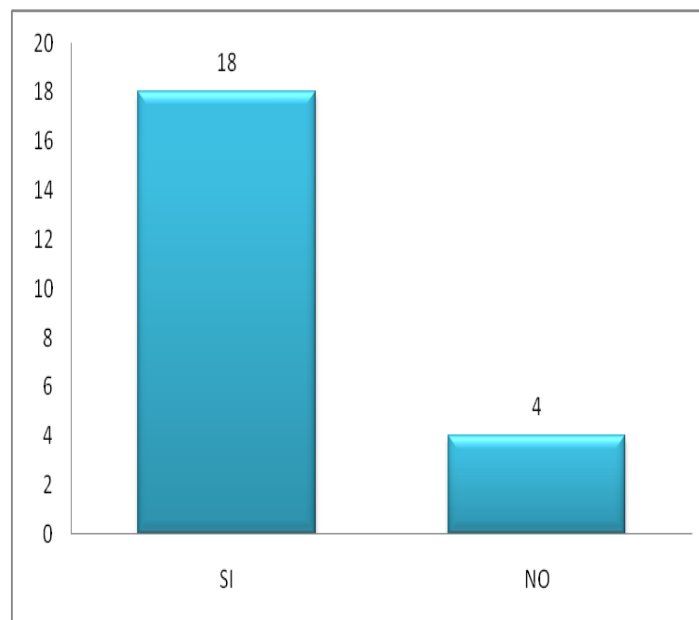
Las estrategias de valoración se encargan de evaluar según los resultados y el comportamiento.

8. IDENTIFICACION DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS FIJADAS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

8.1. ANÁLISIS ENCUESTA

8.1.1. Pregunta uno // Conoce usted el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos para los empleados

Figura 3. Conoce usted el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos para los empleados

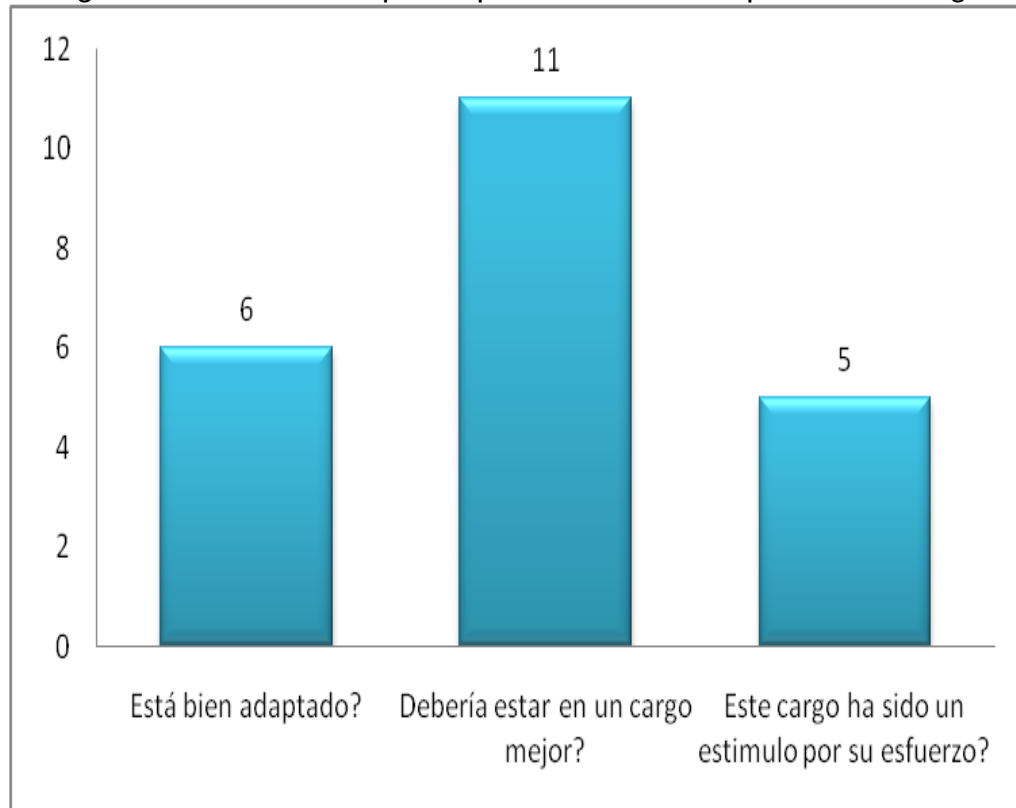


Fuente: Los autores

Al respecto de si el personal conoce el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos, el 81% de los encuestados respondieron conocer estas, por tanto debe decirse que es de conocimiento mayoritario los cuatro tipos de estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos, consistentes en Estrategias de afectación, Estrategias retributivas, Estrategias de formación y Estrategias de valoración.

8.1.2. Pregunta dos // Siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo

Figura 4. Siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo

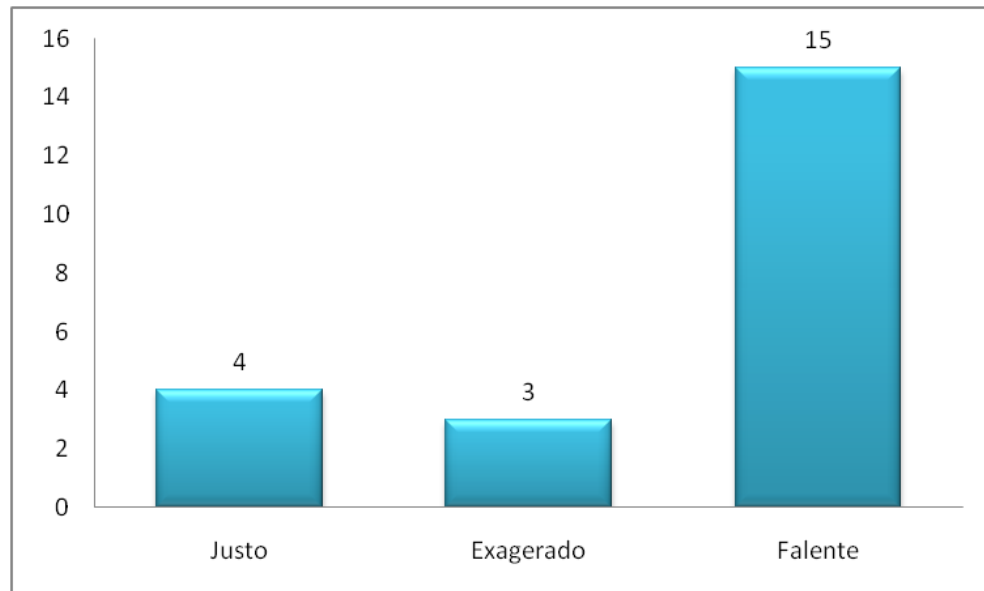


Fuente: Los autores

En relación a si el personal siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo, el 50% de los encuestados afirmaron que deberían estar mejor posicionados dentro de la empresa, en puestos que son de mayor agrado o algunos que reciben mejor remuneración. El 27% afirmaron estar bien en los puestos actuales y el 22% refirieron que el cargo actual ha sido fruto de su esfuerzo, por tanto se supone que estas últimas personas han sido quienes han disfrutado de ascensos dentro de la compañía.

8.1.3. Pregunta tres // Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:

Figura 5. Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:

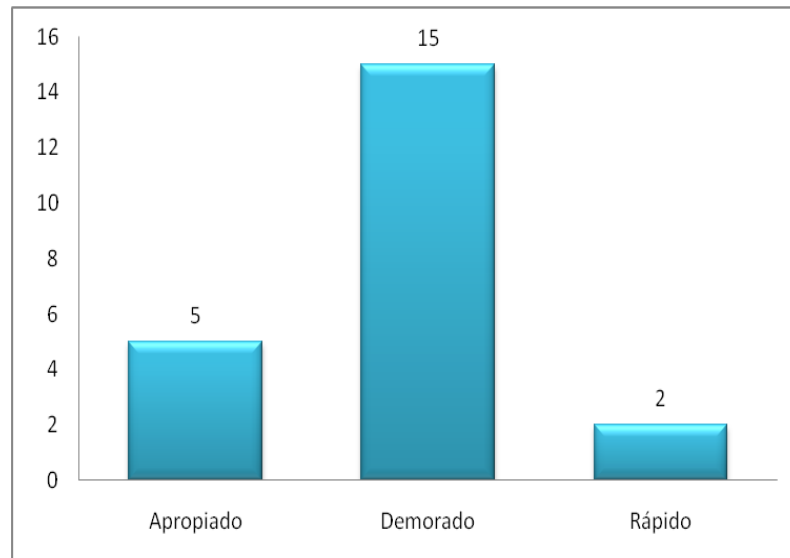


Fuente: Los autores

Al preguntarle a la población de los empleados de Sumicali SAS, acerca de la estrategia para el reclutamiento del personal, el 68% respondió que esta estrategia tiene un bajo nivel de exigencia, lo cual motiva a revisar un posible mejoramiento en este tipo de estrategia.

8.1.4. Pregunta cuatro // Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:

Figura 6. Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:

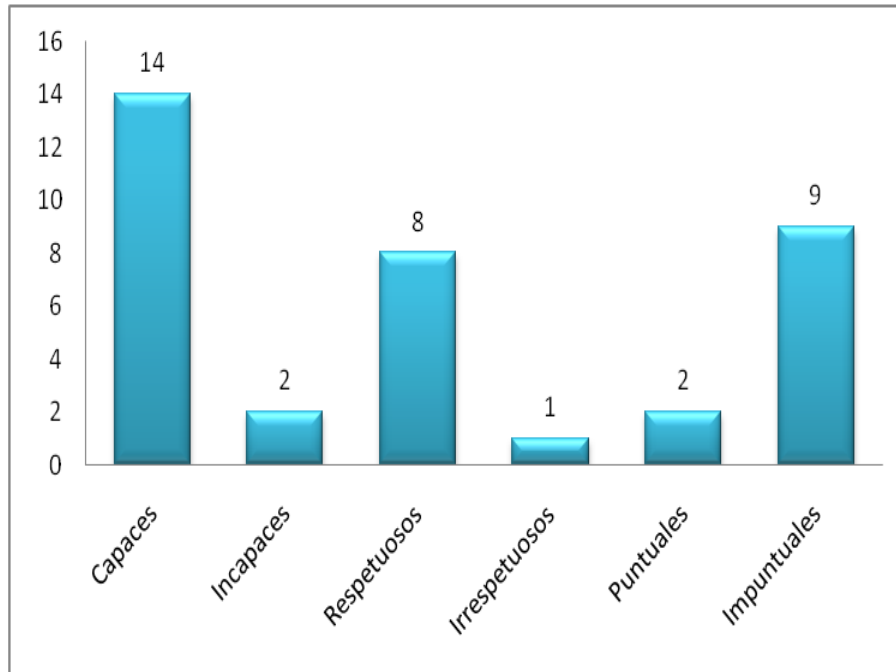


Fuente: Los autores

Con respecto a las características del tiempo del proceso de reclutamiento de personal, el 68% de la población encuestada refirió que es muy demorado el proceso.

8.1.5. Pregunta cinco // Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son: (Respuesta Múltiple)

Figura 7. Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son: (Respuesta Múltiple)

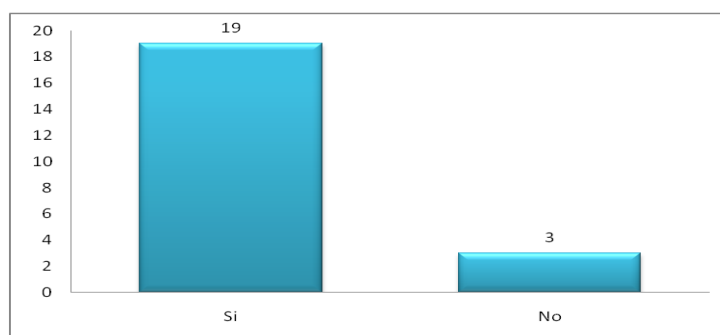


Fuente: Los autores

Con respecto a las características del personal encargado del reclutamiento de personal, el 63% respondió que el personal encargado es capaz, el 40% respondió que son impuntuales y el 36% respondió que son respetuosos, estas tres medidas son las más características al respecto de esta indagación, y de las cuales solo una requiere una acción de mejoramiento.

8.1.6. Pregunta seis // En su cargo existe un manual de procesos y procedimientos que le permita hacer mejor su trabajo y entregarlo a un compañero en tiempos de ausentismo o vacaciones

Figura 8. En su cargo existe un manual de procesos y procedimientos que le permita hacer mejor su trabajo y entregarlo a un compañero en tiempos de ausentismo o vacaciones



Fuente: Los autores

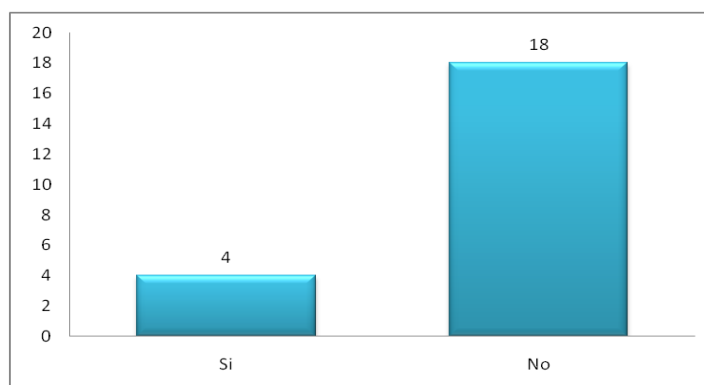
En relación a la existencia de un manual de procesos de los cargos de la empresa, debe decirse que el 86% reconoce su existencia, mientras que el 14% dice no saber de ello. Debe decirse que en realidad si se encontraron evidencias de la existencia de cada uno de los manuales de cargos de la empresa, cada uno de ellos reposa en un formato específico y se pueden observar en este trabajo en el capítulo de los anexos, sin embargo es posible que la metodología aplicada para la retroalimentación tenga deficiencias. El listado completo de los manuales y sus respectivos formatos, que adicionalmente se pueden encontrar en detalle en el capítulo de los anexos, es el siguiente:

CODIGO	MANUAL DE FUNCIONES:
M-RH-01	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
M-RH-02	REVISOR FISCAL
M-RH-03	ASESOR CONTABLE
M-RH-04	GERENTE
M-RH-05	SUBGERENTE GENERAL

M-RH-06	JEFE DE CONTABILIDAD Y RRHH
M-RH-07	COORDINADOR DE BODEGA
M-RH-08	COORDINADOR DE COMERCIO
M-RH-09	COORDINADOR DE CALIDAD
M-RH-10	ASISTENTE DE GERENCIA Y TESORERIA
M-RH-11	ASISTENTE CONTABLE
M-RH-12	AUXILIAR DE INVENTARIO
M-RH-13	MOTORISTA
M-RH-14	MENSAJERO
M-RH-15	RECEPCIONISTA
M-RH-16	MENSAJERO OFICINA
M-RH-17	SERVICIOS GENERALES
M-RH-18	ASESOR DE VENTAS
M-RH-19	AUXILIAR DE BODEGA
M-RH-20	ASISTENTE EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

8.1.7. Pregunta siete // Considera usted que los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de su cargo

Figura 9. Considera usted que los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de su cargo

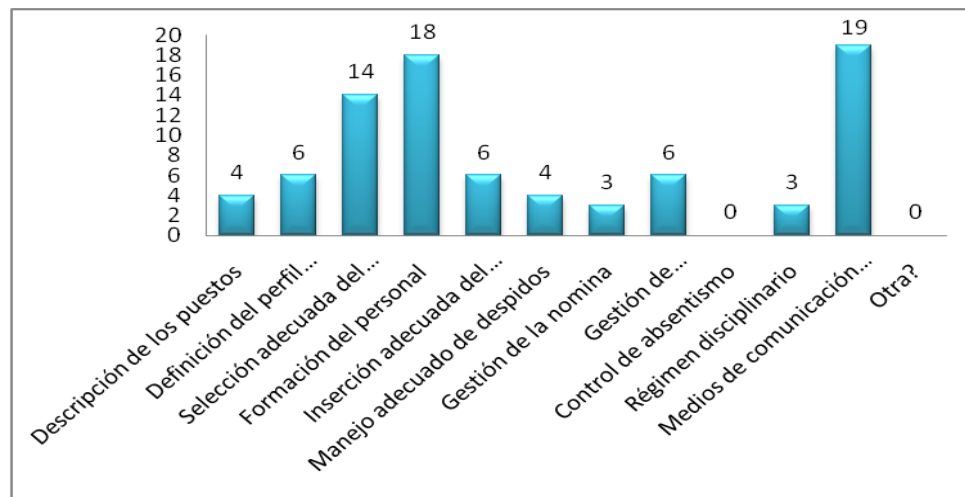


Fuente: Los autores

Cuando se le pregunto a la población de estudio, acerca de si los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de los cargos, el 81% respondió negativamente, lo cual indica una problemática en la estrategia relacionada con las capacitaciones.

8.1.8. Pregunta ocho // Cuáles de las siguientes responsabilidades del DRHH considera usted las menos atendidas desde el departamento de recursos humanos (Respuesta Múltiple)

Figura 10. Cuáles de las siguientes responsabilidades del DRHH considera usted las menos atendidas desde el departamento de recursos humanos (Respuesta Múltiple)

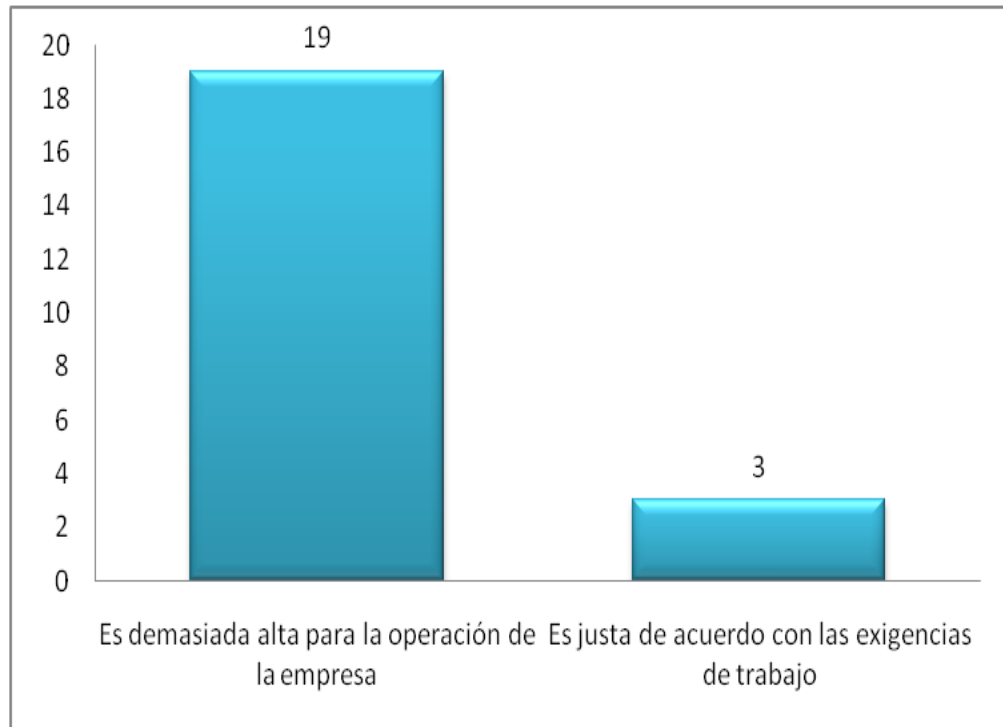


Fuente: Los autores

Al preguntar acerca de responsabilidades del conjunto de responsabilidades del DRHH que se pueden considerar las menos atendidas, la población de estudio refirió en un 86% el problema de los medios de comunicación organizacional y en un 81% el asunto de la formación del personal (capacitaciones), en un 63% el problema de la selección adecuada del personal. Estos serían, según la pregunta planteada, los tres elementos considerados puntos críticos, desde la percepción de empleados en el departamento de RRHH de la empresa.

8.1.9. Pregunta nueve // Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que

Figura 11. Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que

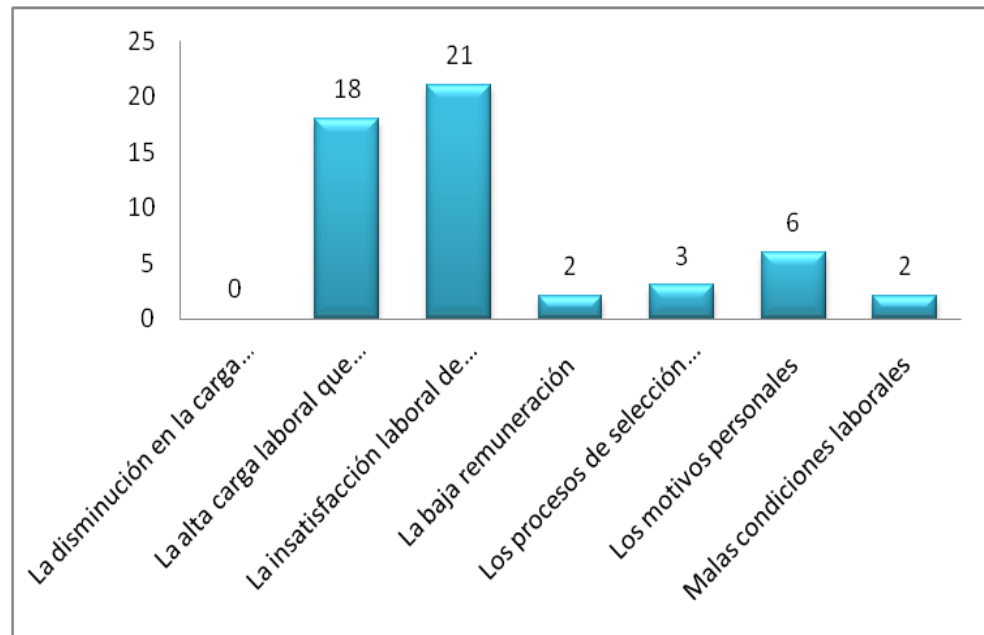


Fuente: Los autores

Al respecto del problema de la rotación del personal, uno de los asuntos que de manera exploratoria se revelaba como más problemático, la encuesta pudo confirmar su presencia. El 86% de los encuestados refirieron que la rotación de personal es demasiada alta para la operación de la empresa.

8.1.10. Pregunta diez // Cuales considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa

Figura 12. Cuales considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa

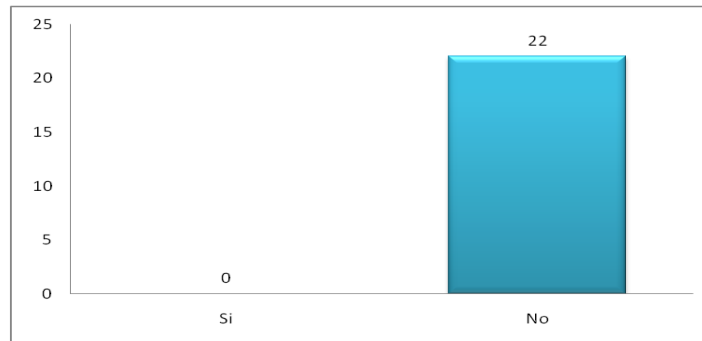


Fuente: Los autores

Volviendo al tema de la rotación de personal, y con respecto a las razones por las cuales se rota el personal en la empresa, el 40% respondió que se debe a la insatisfacción laboral de los empleados y el 35% que se debe a la alta carga laboral, estas dos respuestas fueron las opciones de respuesta que se caracterizaron.

8.1.11. Pregunta once // La empresa le ha indagado por algún medio su percepción del clima laboral

Figura 13. La empresa le ha indagado por algún medio su percepción del clima laboral

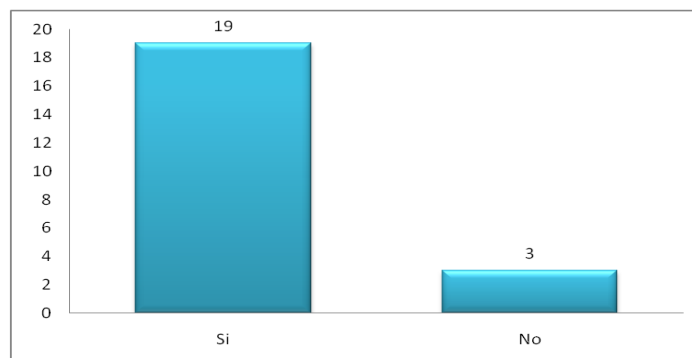


Fuente: Los autores

Con respecto a las estrategias para la medición del clima laboral, la población de empleados refirió que no existe ningún medio para indagar acerca de dicha situación.

8.1.12. Pregunta doce // El departamento de Recursos Humanos ha desarrollado alguna estrategia de incentivos a los empleados

Figura 14. El departamento de Recursos Humanos ha desarrollado alguna estrategia de incentivos a los empleados

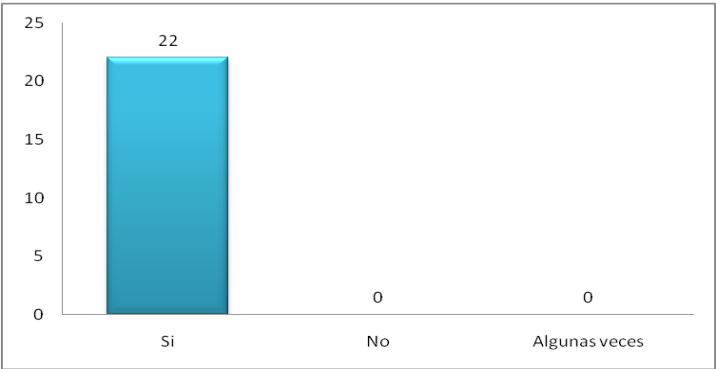


Fuente: Los autores

Al preguntar acerca de la existencia de estrategia de incentivos a los empleados, el 86% respondió afirmativamente acerca de su existencia; este nivel de respuesta demuestra que en la población existe cierta legitimidad, acerca de la existencia de estímulos o incentivos a los empleados.

8.1.13. Pregunta trece // La empresa paga a tiempo su salario

Figura 15. La empresa paga a tiempo su salario

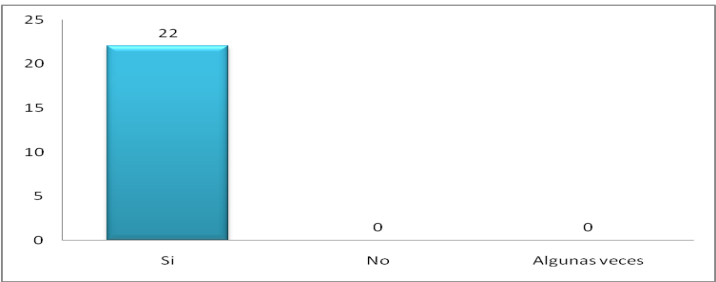


Fuente: Los autores

Con respecto al pago cumplido de salarios, no cabe duda que la empresa cumple al 100% con su compromiso contractual.

8.1.14. Pregunta catorce // La empresa le paga a usted lo convenido en su contrato laboral inicial

Figura 16. La empresa le paga a usted lo convenido en su contrato laboral inicial

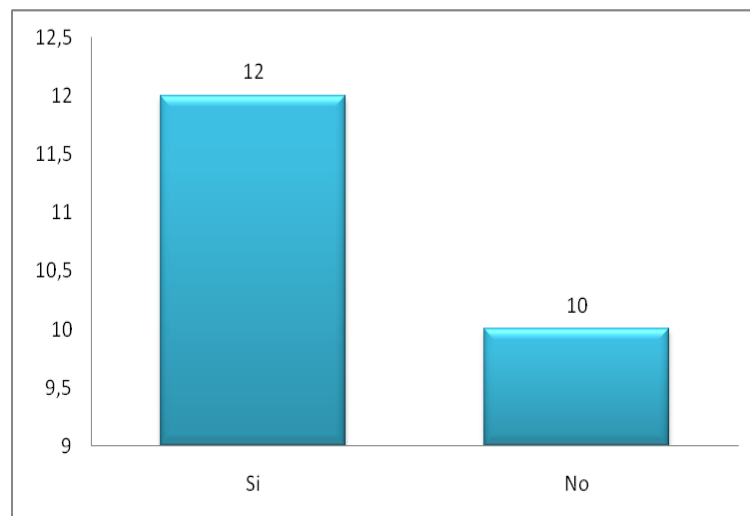


Fuente: Los autores

Con respecto al pago cumplido de salarios de acuerdo con lo prometido en los contratos acordados por empleador y empleado, no cabe duda que la empresa ha cumplido al 100% con su compromiso contractual.

8.1.15. Pregunta quince // La empresa desde la gerencia, le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad

Figura 17. La empresa desde la gerencia, le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad

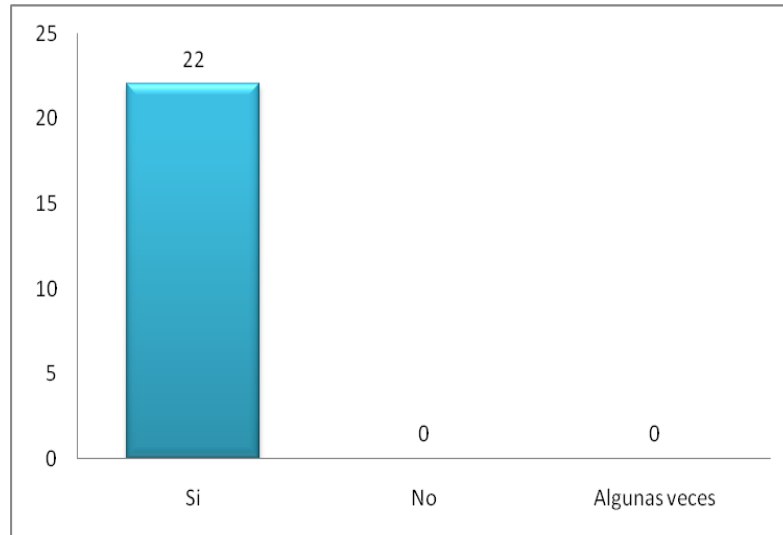


Fuente: Los autores

Retomando el tema de los beneficios otorgados por la empresa, esta vez al respecto de ayudas que la gerencia otorga en caso de calamidad doméstica, el 54% refirió que en algún momento de su vida laboral en la empresa, esta le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad, lo cual legitima las estrategias de estímulos y beneficios.

8.1.16. Pregunta dieciséis // Conoce algún caso en el cual la empresa le ha ayudado a algún compañero económicamente con algún percance categorizado como calamidad

Figura 18. Conoce algún caso en el cual la empresa le ha ayudado a algún compañero económicamente con algún percance categorizado como calamidad

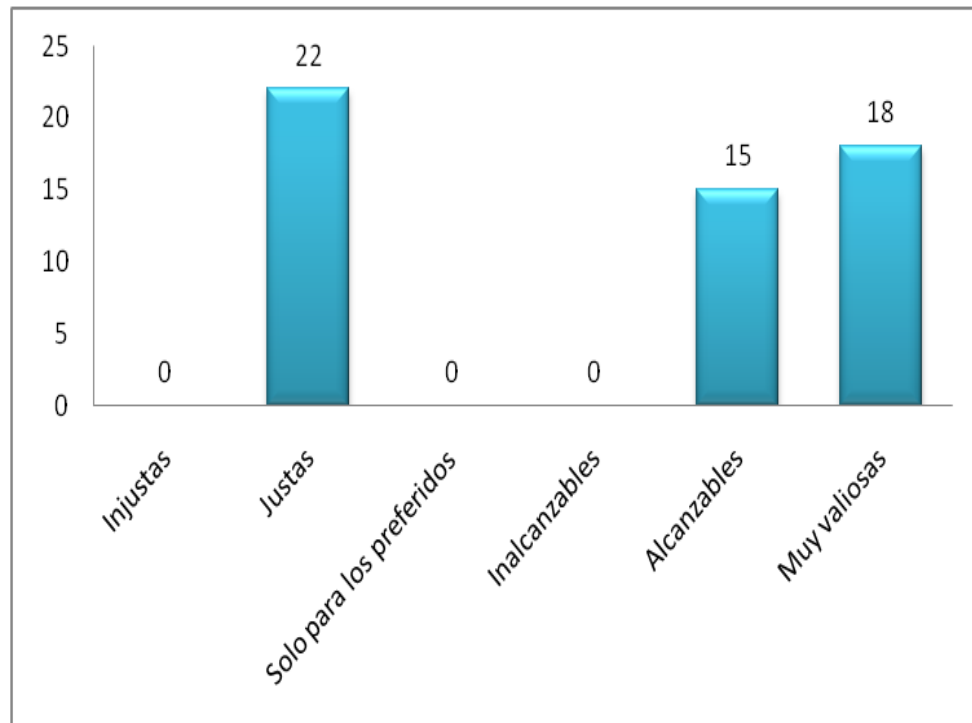


Fuente: Los autores

Confirmando el tema de las ayudas o beneficios en casos de calamidad doméstica, confirmando si esta situación es legítima, se ha preguntado acerca de si alguno de los empleados reconoce casos de beneficios a otros compañeros en el caso de que alguno no lo haya recibido personalmente. Ante esta cuestión, el 100% de los encuestados refirió que efectivamente conoce casos de ayudas a compañeros por parte de la empresa.

8.1.17. Pregunta diecisiete // Considera usted que las ayudas económicas en casos de calamidades a los empleados son

Figura 19. Considera usted que las ayudas económicas en casos de calamidades a los empleados son

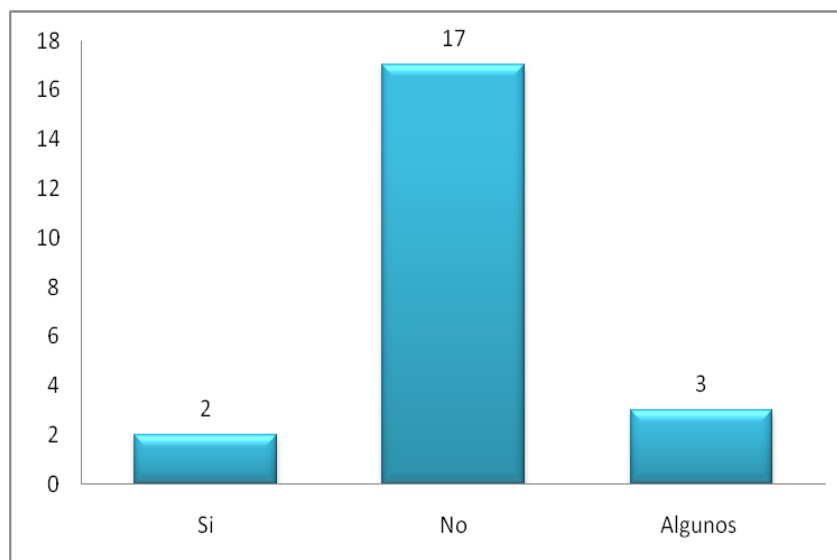


Fuente: Los autores

Concluyendo con el tema de las ayudas económicas en casos de calamidades otorgadas por la empresa, el 100% de los encuestados reconoce que son justas, el 81% refiere que son muy valiosas y el 68% afirma que son alcanzables.

8.1.18. Pregunta dieciocho // Conoce usted exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas

Figura 20. Conoce usted exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas

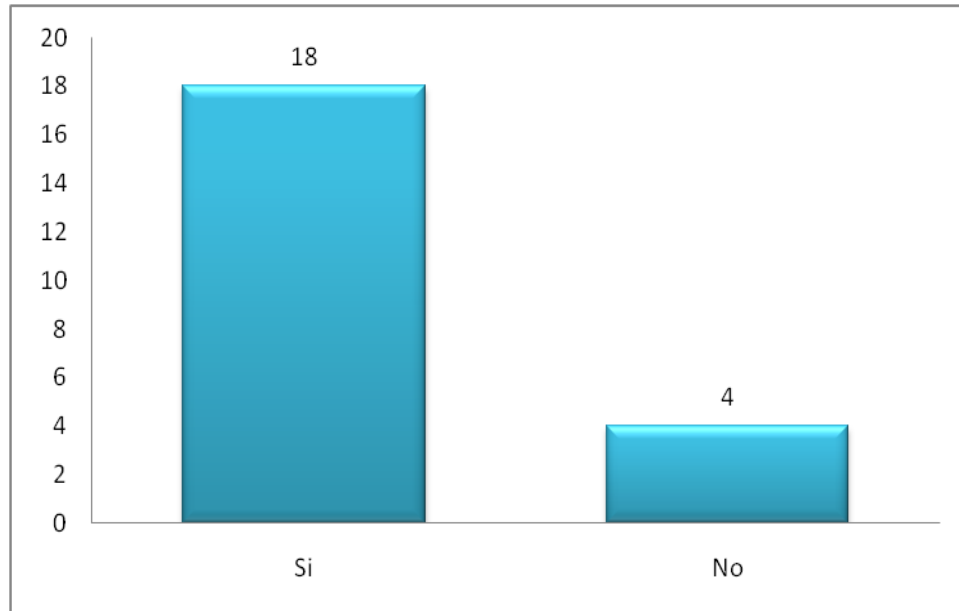


Fuente: Los autores

Uno de los cuestionamientos que más preocupaban al grupo de investigación, era determinar si la población de estudio reconocía exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas, al respecto el 77% refirió desconocer estos casos y el 13% dijo solo conocer algunos casos. Ante esta situación, es importante reforzar dicha estrategia, estableciendo de una manera sistémica, los casos y los valores con los cuales la gerencia otorga ayudas, así mismo como las exigencias que deben cumplir los empleados para acceder a ellas. Esta claridad, permitirá legitimar aún más la estrategia.

8.1.19. Pregunta diecinueve // El Departamento de recursos humanos ha establecido algún mecanismo para medir su desempeño

Figura 21. El Departamento de recursos humanos ha establecido algún mecanismo para medir su desempeño

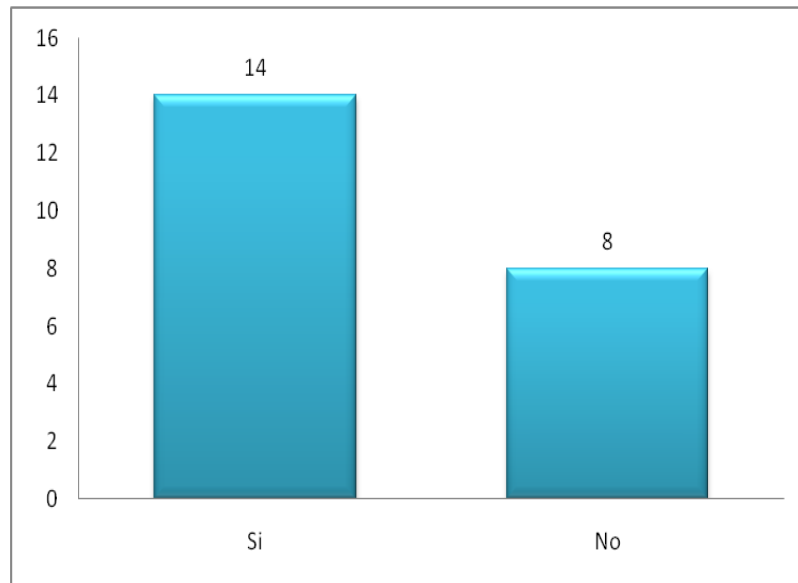


Fuente: Los autores

Pasando a determinar cuál es el mecanismo para medir el desempeño de los empleados, el 81% refirió reconocer un mecanismo, y la gran mayoría refirió que este es la evaluación de desempeño la cual se hace con una periodicidad anual.

8.1.20. Pregunta veinte // Ha considerado usted la decisión de renunciar a su cargo en el último mes

Figura 22. Ha considerado usted la decisión de renunciar a su cargo en el último mes

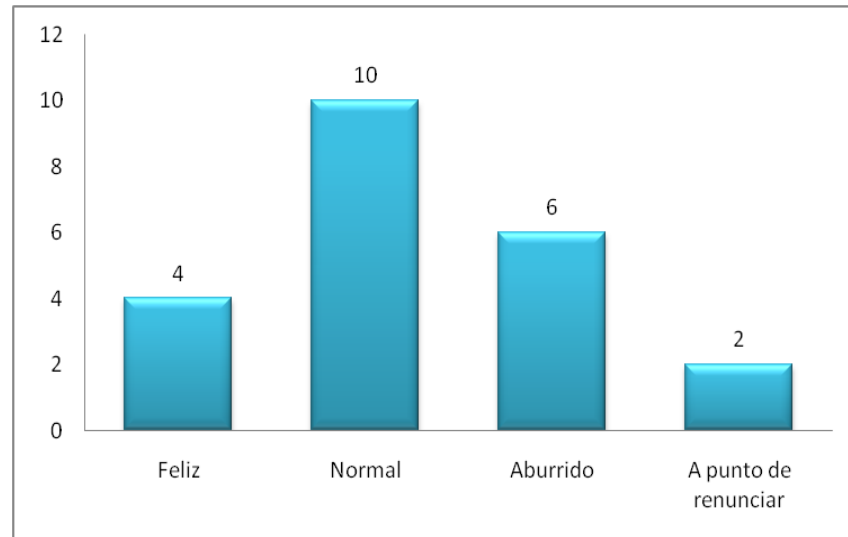


Fuente: Los autores

Con respecto a si el personal habría de considerar la decisión de renunciar a su cargo en el último mes, el 63% refirió si haberla considerado. Es importante ahondar en esta situación, ya que se confirma por qué existe una alta tasa de rotación en los empleados de la ferretería.

8.1.21. Pregunta veintiuno //Cuál es su estado actual al respecto de su empresa

Figura 23. Cuál es su estado actual al respecto de su empresa

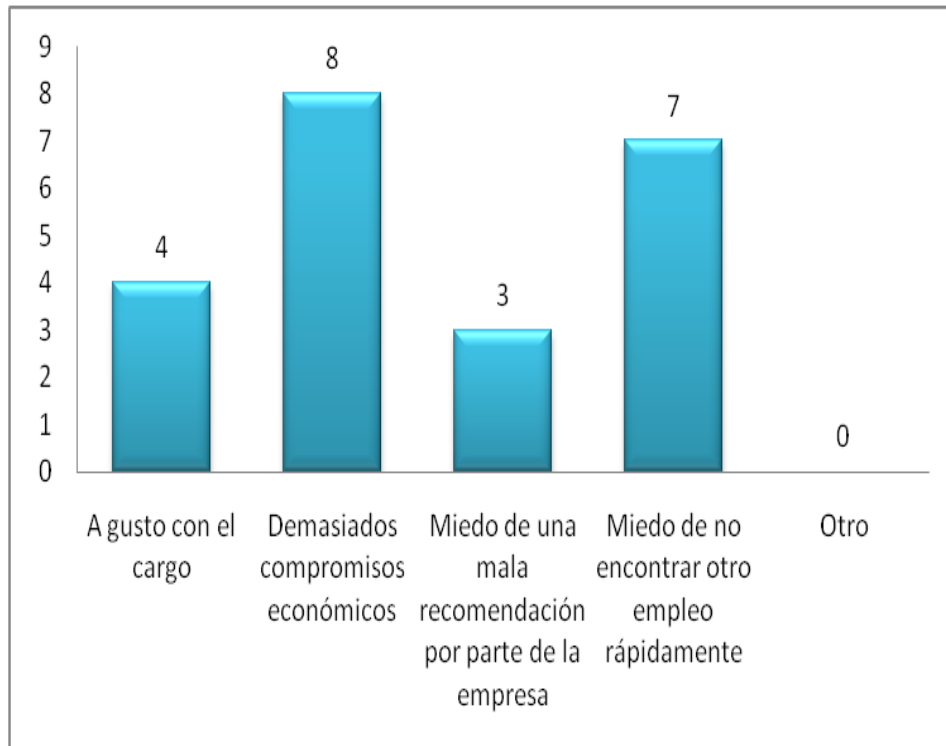


Fuente: Los autores

Pasando a determinar cuál es el estado actual de los empleados al respecto de su empresa, el 45% refirió sentirse normal, el 27% refirió sentirse aburrido, el 18% refirió sentirse feliz y el 9% dijo estar a punto de renunciar. Esta baja tasa de conformidad con el empleo, debe ser revisado desde el departamento de RRHH, ya que es una muestra de que el conjunto de estrategias fijadas en la empresa, no están siendo soportadas por los objetivos individuales de sus empleados.

8.1.22. Pregunta veintidós // Cual es la razón que lo motiva a continuar en la empresa

Figura 24.Cuál es la razón que lo motiva a continuar en la empresa

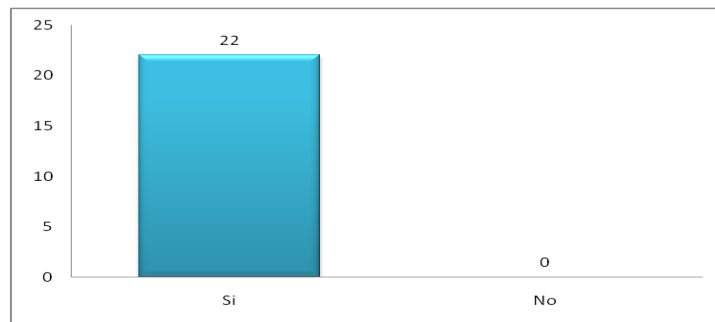


Fuente: Los autores

Dentro de las razones que motivan a los empleados a seguir en la empresa, el 36% refirió tener demasiados compromisos económicos que pondrían en riesgo su estabilidad si estuviera desempleado, el 31% refirió que tenían miedo de no ubicarse prontamente mientras que el 18% refirió estar a gusto con el cargo, y esta razón lo motiva a seguir. Con esta indagación se determina la necesidad de promover estrategias, que fomenten el gusto por el cargo, y que esta razón sea el motivante para permanecer dentro de la organización.

8.1.23. Pregunta veintitrés // Se siente a gusto con las prendas que el Departamento de RRHH le hace entrega como dotación

Figura 25. Se siente a gusto con las prendas que el Departamento de RRHH le hace entrega como dotación

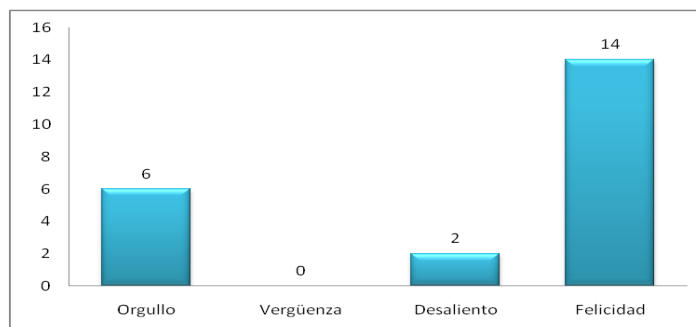


Fuente: Los autores

Al respecto del tema de dotaciones para el personal, el 100% se siente conforme con lo otorgado por la empresa, por tanto esta no es una razón que motive la rotación de personal.

8.1.24. Pregunta veinticuatro // Cuando a usted le preguntan en que empresa trabaja y usted debe responder, su sentimiento es de:

Figura 26. Cuando a usted le preguntan en que empresa trabaja y usted debe responder, su sentimiento es de:

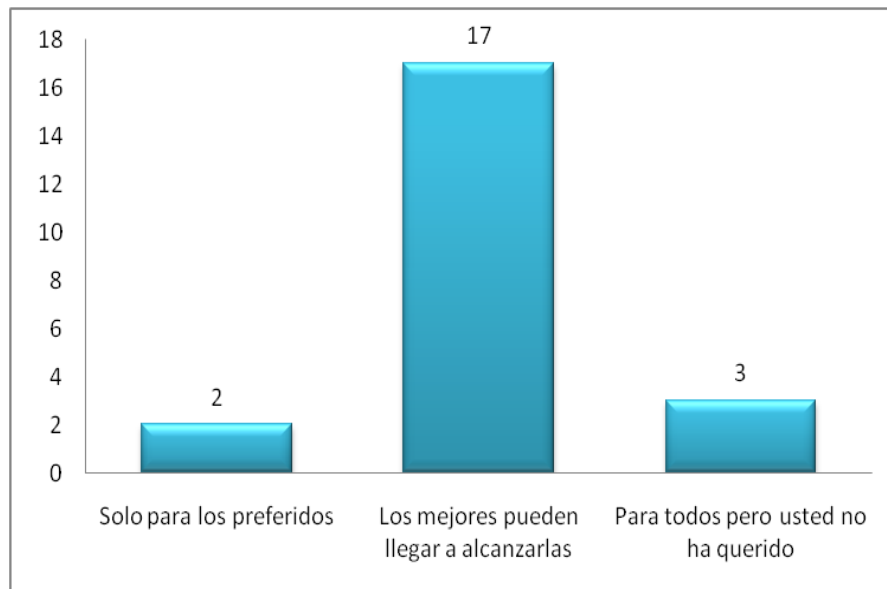


Fuente: Los autores

Sin embargo, a pesar de que se ha podido revelar cierto ambiente de inconformidad en los empleados, al preguntarles acerca de su sentimiento acerca de trabajar para Sumicali, el 63% refirieron que sienten felicidad al decir que trabajan en esta empresa y el 27% sintieron orgullo, esto podría deberse a que la empresa es característica y reconocida dentro del sector ferretero.

8.1.25. Pregunta veinticinco // Al respecto de las oportunidades dentro de la empresa, usted cree que son

Figura 27. Al respecto de las oportunidades dentro de la empresa, usted cree que son

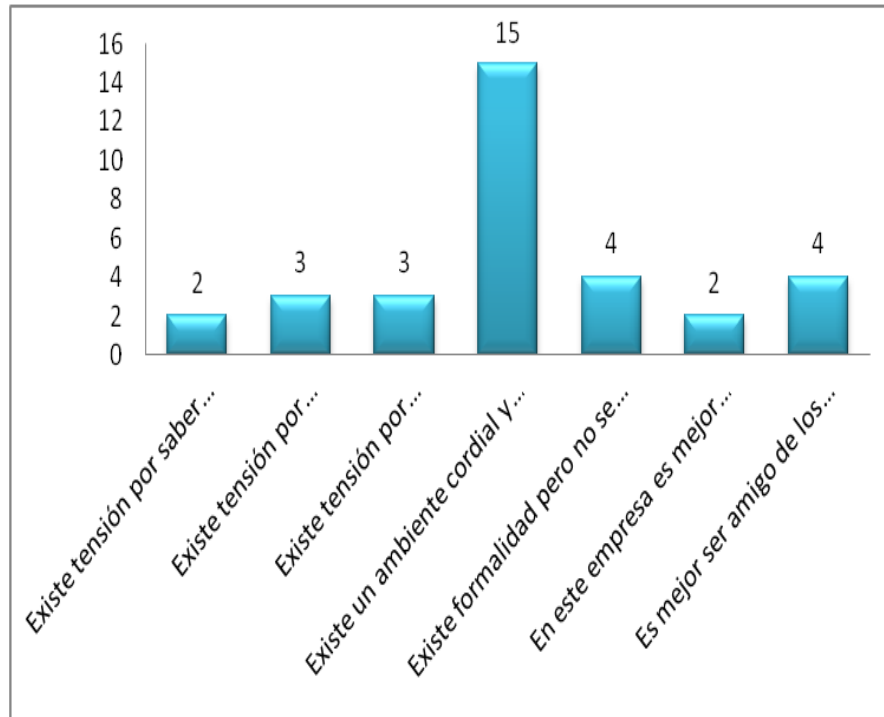


Fuente: Los autores

Con respecto a las oportunidades dentro de la empresa, el 77% refirió que siempre y cuando los empleados sean los mejores, se pueden alcanzar.

8.1.26. Pregunta veintiséis // Al respecto de la relación entre usted y sus compañeros usted considera que:(Respuesta Múltiple)

Figura 28. Al respecto de la relación entre usted y sus compañeros usted considera que:(Respuesta Múltiple)

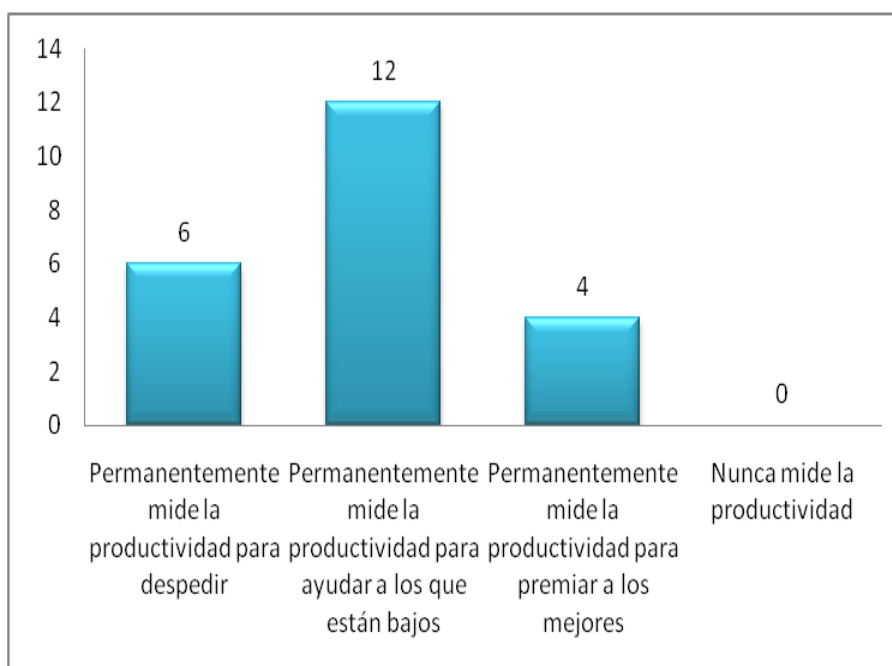


Fuente: Los autores

Al respecto de la relación entre compañeros, el 68% refirió que existe un ambiente cordial y se tratan como hermanos, aunque existen otras apreciaciones de conformidad e inconformidad, esta respuesta es de lejos la más característica brindada por la población de estudio.

8.1.27. Pregunta veintisiete // Al respecto de la producción usted considera que el departamento de recursos humanos

Figura 29. Al respecto de la producción usted considera que el departamento de recursos humanos

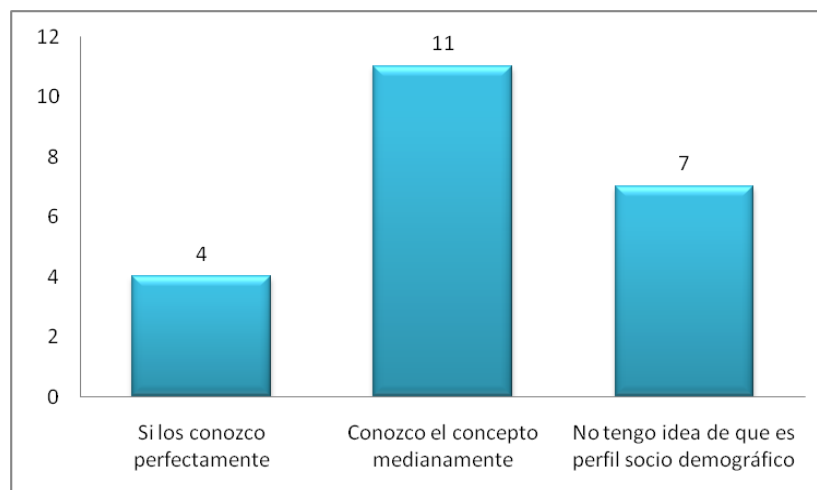


Fuente: Los autores

Indagando acerca de la medición de productividad, como una de las estrategias planteadas desde el departamento de recursos humanos, el 54% afirmó que su percepción es que permanentemente se mide la productividad para ayudar a los que están bajos, esta es la respuesta que obtuvo una clara diferenciación por encima de cualquier otra, aunque es importante referir que el 27% opino que permanentemente se mide la productividad para despedir, por tanto es conveniente tratar el tema de las mediciones de productividad estableciendo objetivos y comunicándolos acertadamente a la población de empleados.

8.1.28. Pregunta veintiocho // Sabe usted que son los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud

Figura 30. Sabe usted que son los perfiles socio-demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud



Fuente: Los autores

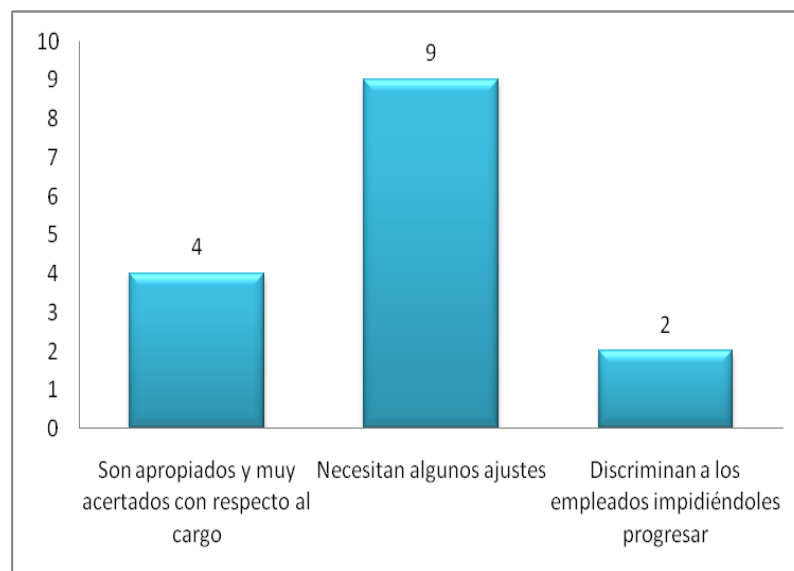
Uno de los aspectos que exploratoriamente pudo conocerse, que maneja mayor inconformidad con respecto a la población de trabajadores, es el manejo de perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud, estos perfiles son utilizados para clasificar de cierta forma a los trabajadores, sin embargo son vistos como un elemento que clasifica e impide la igualdad y equidad en el acceso a oportunidades, esto por lo menos de manera exploratoria.

Al preguntar directamente a los empleados, acerca del conocimiento exacto acerca de la conceptualización de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud, el 50% contesto conocerlos medianamente, el 31% afirmo no tener idea de que es perfil socio demográfico y solo el 18% los conoce perfectamente.

Esta situación es una novedad muy importante, ya que demuestra que existe un problema ligado a la comunicación institucional, por tanto se propone mejorar dicho tema para evitar que la población perciba equivocadamente los objetivos de las estrategias elaboradas precisamente para mejorar la seguridad, convivencia y la salud de los empleados.

8.1.29. Pregunta veintinueve // En caso de conocerlos, cuál es su percepción acerca de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud

Figura 31. En caso de conocerlos, cuál es su percepción acerca de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud

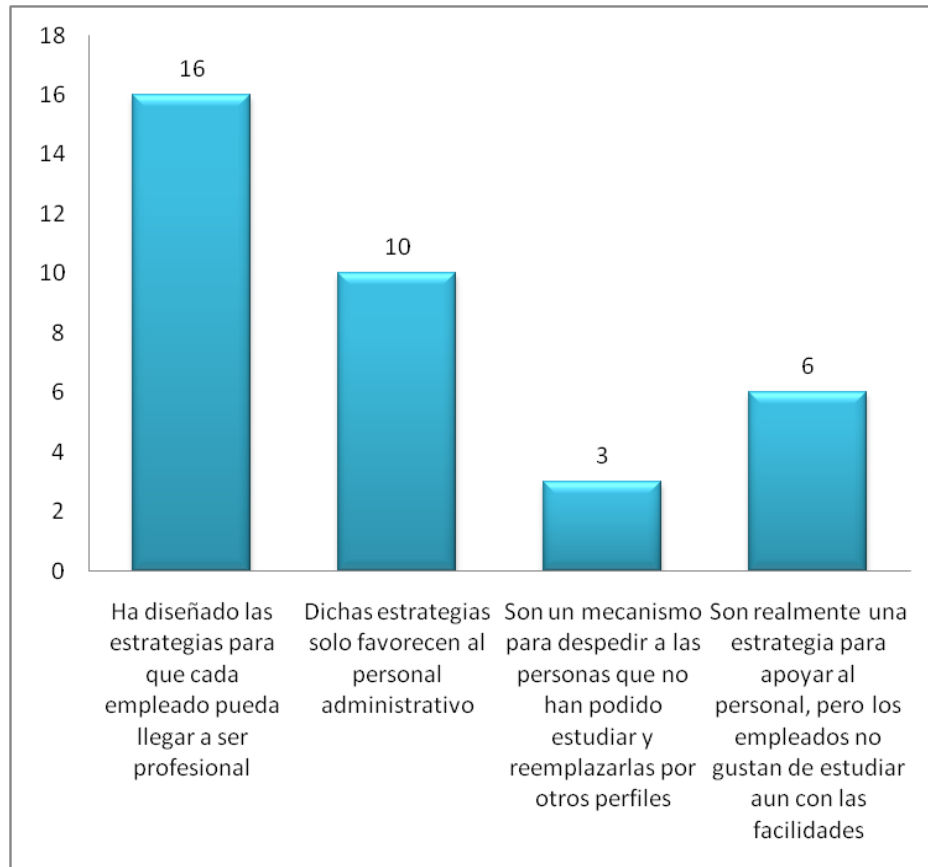


Fuente: Los autores

Al preguntar acerca de percepción acerca de la percepción de los perfiles socio-demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud, el 40% de los que dicen conocerlos total o medianamente, dijeron que necesitan ajustes.

8.1.30. Pregunta treinta // Con respecto a la educación, considera usted que la empresa

Figura 32. Con respecto a la educación, considera usted que la empresa



Fuente: Los autores

Finalmente, al preguntar a la población de empleados con respecto a las estrategias ligadas a la educación, el 72% refirió que estas han sido diseñadas para que cada empleado pueda llegar a ser profesional, mientras que 45% afirma que estas solo favorecen al personal administrativo. Como punto medio entre las dos opiniones, puede decirse que el 27% afirma que son realmente una estrategia para apoyar al personal, pero los empleados no gustan de estudiar aun con las facilidades.

8.2.DISTRIBUCIÓN DE LAS PREGUNTAS PARA ANÁLISIS POR TIPO DE ESTRATEGIA

Con el fin de dar alcance a un análisis, que vincule todo el conjunto de estrategias desarrolladas por el departamento de recursos humanos de Sumicali SAS, el grupo de investigación diseño el formato de encuesta, de forma tal que diferentes preguntas respondieran a diferentes estrategias. Con el fin de brindar claridad a la metodología de análisis propuesta, se presenta en el siguiente cuadro, la clasificación de las preguntas, y su relación específica con algunas de las estrategias del departamento de RRHH así:

Cuadro 5. Metodología de análisis de estrategias, según el formato de encuesta

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS	
		No	Pregunta
Estrategias de afectación (RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION)	Reclutamiento de personal	3	Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:
	Reclutamiento de personal	4	Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:
	Reclutamiento de personal	5	Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son:
	Rotación de empleados	9	¿Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que?
	Rotación de empleados	10	¿Cuáles considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa?
	Rotación de empleados	20	¿Ha considerado usted la decisión de renunciar a su cargo en el último mes?
	Rotación de empleados	21	¿Cuál es su estado actual al respecto de su empresa?
	Rotación de empleados	22	¿Cuál es la razón que lo motiva a continuar en la empresa?

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS	
		No	Pregunta
Estrategias retributivas (PRESTACIONES Y REMUNERACIONES)	Incentivos	12	¿El departamento de Recursos Humanos ha desarrollado alguna estrategia de incentivos a los empleados?
	Incentivos	15	¿La empresa desde la gerencia, le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad?
	Incentivos	16	¿Conoce algún caso en el cual la empresa le ha ayudado a algún compañero económicamente con algún percance categorizado como calamidad?
	Incentivos	17	¿Considera usted que las ayudas económicas en casos de calamidades a los empleados son?
	Incentivos	18	¿Conoce usted exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas?
	Promesas cumplidas	13	¿La empresa paga a tiempo su salario?
	Promesas cumplidas	14	¿La empresa le paga a usted lo convenido en su contrato laboral inicial?
Estrategias de formación (CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y MANUALES)	Nivel de conocimiento	1	¿Conoce usted el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos para los empleados?
	Conformidad	2	¿Siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo?
	Conformidad	25	¿Al respecto de las oportunidades dentro de la empresa, usted cree que son?
	Manual de procesos	6	¿En su cargo existe un manual de procesos y procedimientos que le permita hacer mejor su trabajo y entregarlo a un compañero en tiempos de ausentismo o vacaciones?
	Capacitación y educación	7	¿Considera usted que los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de su cargo?

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS	
		No	Pregunta
Estrategias de formación (CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y MANUALES)	Capacitación y educación	30	Con respecto a la educación, considera usted que la empresa
	Dotación	23	¿Se siente a gusto con las prendas que el Departamento de RRHH le hace entrega como dotación?
Estrategias de valoración (EVALUACION DESEMPEÑO)	Clima laboral	26	Al respecto de la relación entre usted y sus compañeros usted considera que
	Clima laboral	11	¿La empresa le ha indagado por algún medio, su percepción del clima laboral?
	Evaluación de desempeño	19	¿El Departamento de recursos humanos ha establecido algún mecanismo para medir su desempeño?
	Evaluación de desempeño	27	Al respecto de la producción usted considera que el departamento de recursos humanos:
	Perfil socio demográfico	28	¿Sabe usted que son los perfiles socio-demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud?
	Perfil socio demográfico	29	¿En caso de conocerlos, cuál es su percepción acerca de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud?

Fuente: Los autores

El cuadro 5 revela la metodología por la cual se dispone a análisis la información recopilada de la población de estudio, estableciendo doce variables que son:

- Capacitación y educación
- Clima laboral
- Conformidad
- Dotación
- Evaluación de desempeño
- Incentivos

- Manual de procesos
- Nivel de conocimiento
- Perfil socio demográfico
- Promesas cumplidas
- Reclutamiento de personal
- Rotación de empleados

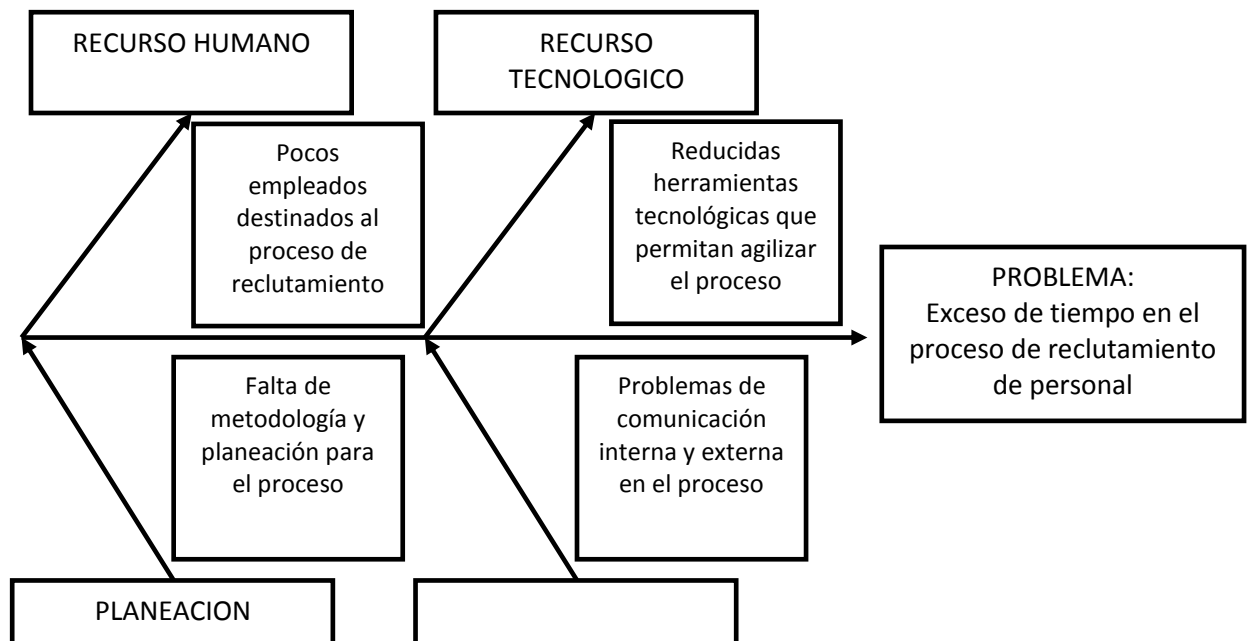
Las anteriores variables serán valoradas dentro del análisis, según se relacione con cada una de las estrategias del departamento de RRHH. El resultado del análisis por cada tipo de estrategia se expone en los siguientes capítulos.

8.3. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN EN LOS EMPLEADOS

8.3.1. Variable reclutamiento de personal

Con respecto al reclutamiento de personal, las preguntas 3, 4 y 5 arrojan datos importantes que podrían identificar la influencia de esta estrategia en la población de empleados. El resultado del análisis permite afirmar que en cuanto a esta variable el principal problema se concentra en el exceso de tiempo destinado al proceso de reclutamiento de personal.

Figura 33. Causa y efecto reclutamiento personal



Fuente: Los autores

La pregunta tres permitió reconocer que esta estrategia tiene falencias, lo cual motiva a revisar un posible mejoramiento, ya que el 68% de los empleados de Sumicali SAS, respondió que esta estrategia tiene falencias, mientras que la pregunta cuatro confirmó que el problema podría centrarse en el tiempo promedio utilizado por el departamento de RRHH para realizar el proceso de reclutamiento de personal. En esta pregunta, el 68% de la población encuestada refirió que es muy demorado el proceso.

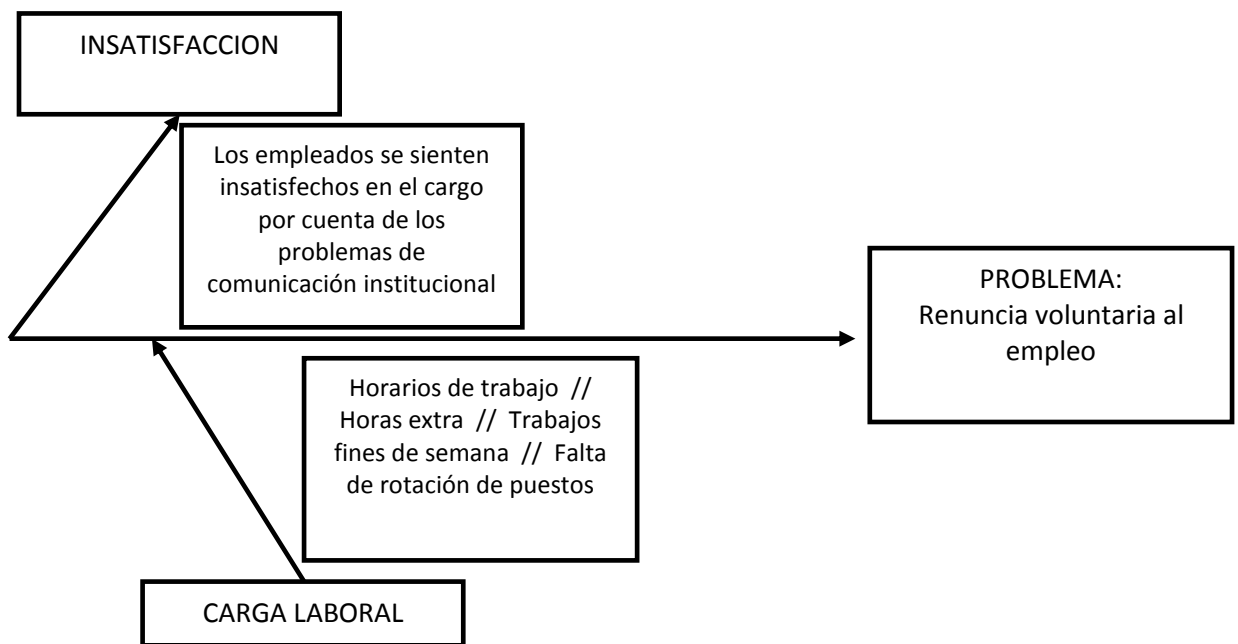
Por su parte la pregunta cinco despejó una de las dudas importantes que el grupo de investigación tenía al respecto de este problema, relacionado específicamente con las características del personal encargado del reclutamiento de personal, y como sus competencias podrían afectar el proceso; en este caso el 63% respondió que el personal encargado es capaz, el 40% respondió que son impuntuales y el 36% respondió que son respetuosos, de esta forma se podría

decir que por parte del personal, el principal problema sería la planeación entre otros aspectos.

8.3.2. Variable rotación de empleados

Con respecto al problema de la alta rotación de empleados, situación que ya se había considerado de manera exploratoria, la encuesta pudo confirmar su presencia ya que el 86% de los encuestados refirieron que la rotación de personal es demasiada alta para la operación de la empresa. Las preguntas 9, 10, 20, 21 y 22 ayudan a construir el diagrama causa y efecto del problema, el cual se rebeló como el deseo de renunciar al cargo por parte de los empleados.

Figura 34. Causa y efecto renuncia voluntaria al empleo



Fuente: Los autores

Con respecto a las razones por las cuales se rota el personal en la empresa, el 95% respondió que se debe a la insatisfacción laboral de los empleados y el 81% que se debe a la alta carga laboral, estas dos respuestas fueron las opciones de respuesta que se caracterizaron y por tanto fueron utilizadas como las principales causas del problema.

La pregunta veinte permitió verificar que el problema principal de la alta rotación de personal de la empresa, es el deseo de renunciar, ya que el 63% refirió haber considerado esta opción en el último mes. La pregunta veintiuno pudo confirmar que el estado anímico del personal de la ferretería es bajo, el 45% refirió sentirse normal, el 27% refirió sentirse aburrido y el 9% dijo estar a punto de renunciar solo el 18% refirió sentirse feliz .

Por otro lado la pregunta veintidós demostró que la persistencia en los cargos de la empresa podría deberse a razones de fuerza mayor, que lejos de motivar a los empleados a continuar, resultan razones obligantes que les impiden tomar la decisión de renunciar.

Dentro de las razones que motivan a los empleados a seguir en la empresa, el 36% refirió tener demasiados compromisos económicos que pondrían en riesgo su estabilidad si estuviera desempleado, el 31% refirió que tenían miedo de no ubicarse prontamente mientras que el 18% refirió estar a gusto con el cargo, y esta razón lo motiva a seguir.

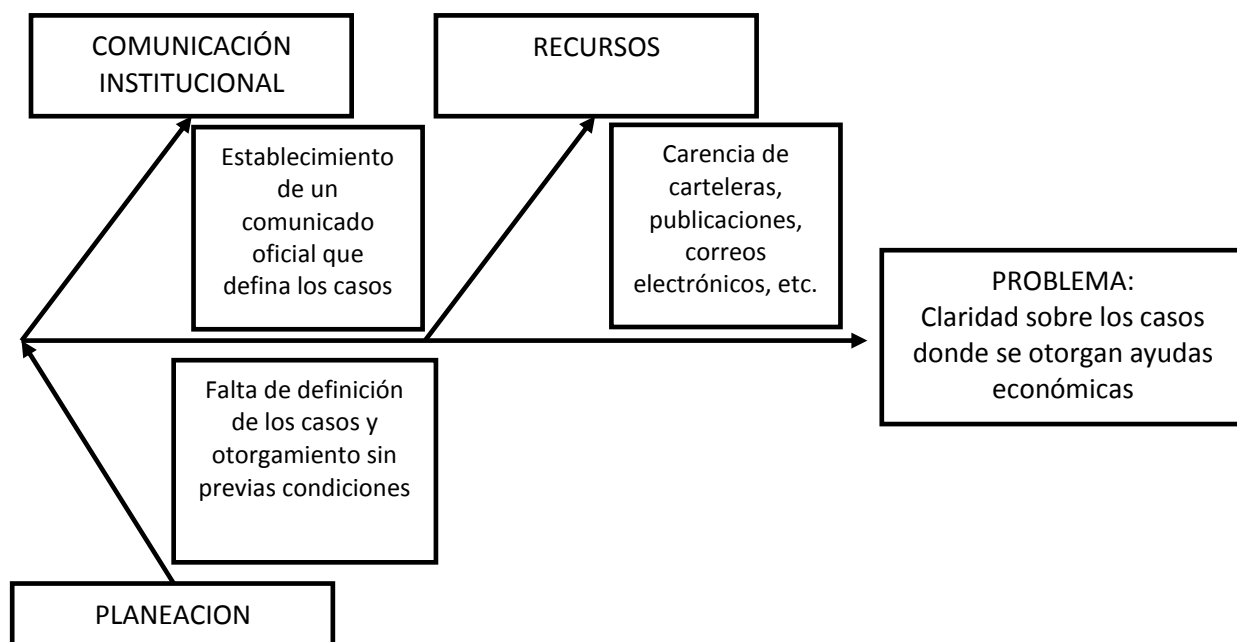
El problema de la renuncia a los cargos debe ser evaluado por el departamento y la gerencia, ya que está ocasionando altas tasas de rotación.

8.4. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS EN LOS EMPLEADOS

8.4.1. Variable incentivos

En cuanto a los beneficios e incentivos otorgados por la empresa, la investigación realizada por el grupo de trabajo, y especialmente la respuesta a las preguntas 12, 15, 16, 17 y 18 permitieron reconocer que en esta estrategia, que a todas luces goza de gran legitimidad por parte de la población de empleados, surge un problema relacionado con la claridad sobre los casos donde se otorgan ayudas económicas.

Figura 35. Causa y efecto claridad sobre los casos donde se otorgan ayudas económicas



Fuente: Los autores

En cuanto a esta variable, las diferentes preguntas dan fe de la legitimidad con la que goza la estrategia de estímulos económicos a los empleados en situaciones de calamidades. La pregunta doce por ejemplo fue respondida por el 86% de los empleados mencionando afirmativamente acerca de su existencia; la pregunta quince confirmó que el 54% en algún momento de su vida laboral en la empresa, esta le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad, y la pregunta dieciséis permitió referir que el 100% de los encuestados conoce casos de ayudas a compañeros por parte de la empresa, finalmente la pregunta diecisiete recibió la percepción general acerca de la estrategia, refiriendo que el 100% de los encuestados reconoce que son justas, el 81% refiere que son muy valiosas y el 68% afirma que son alcanzables, por lo cual no cabría duda que la estrategia es un verdadero éxito dentro de la organización.

Sin embargo, la pregunta dieciocho dio a conocer un problema que debe ser solucionado dentro de la estrategia, equivalente a reconocer exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas, al respecto el 77% refirió desconocer estos casos y el 13% dijo solo conocer algunos casos. Ante esta situación este podría ser considerado el problema identificado dentro de esta estrategia.

8.4.2. Variable promesas cumplidas

En cuanto al variable cumplimiento de promesas de la empresa hacia los empleados, el tema del salario y los tiempos de pago están siendo aceptados por los empleados a conformidad. La pregunta trece permitió conocer que al respecto del pago cumplido de salarios, no cabe duda que la empresa cumple al 100% con su compromiso contractual, y la pregunta catorce logra el mismo porcentaje con respecto al pago prometido en los contratos acordados por empleador y empleado. De esta forma esta variable no ha revelado un problema.

8.5. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN EN LOS EMPLEADOS

8.5.1. Variable nivel de conocimiento

En cuanto al conocimiento de las estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos, el 81% de los encuestados respondieron conocerlas, por tanto debe decirse que es de conocimiento mayoritario los cuatros tipos de estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos, consistentes en Estrategias de afectación, Estrategias retributivas, Estrategias de formación y Estrategias de valoración. Esta situación se confirma por cuenta de las actas de reuniones que la empresa ha proporcionado al grupo investigador, y que dan muestra de la retroalimentación existente entre el departamento y los empleados a ese respecto.

Sin embargo, y aunque la mayoría dijo conocer el conjunto de estrategias, se propone a la empresa divulgar al detalle su contenido.

8.5.2. Variable conformidad

Con relación a la variable conformidad, las preguntas 2 y 25, lograron establecer que no existe un problema de conformidad con los cargos de los empleados.

En la pregunta dos, el 50% de los encuestados afirmaron que deberían estar mejor posicionados dentro de la empresa, sin embargo el 27% afirmaron estar bien en los puestos actuales y el 22% refirieron que el cargo actual ha sido fruto de su esfuerzo; la pregunta veinticinco pudo confirmar con respecto a las oportunidades dentro de la empresa, que el 77% de los encuestados cree que estas se dan siempre y cuando los empleados sean los mejores, por tanto se reconoce que las oportunidades son brindadas a aquellos que se ganan su merecimiento.

8.5.3. Variable manual de procesos

Con relación al manual de procesos, la pregunta seis pudo revelar que la gran mayoría de los empleados reconoce la existencia del manual de procesos, por tanto no se supone un problema característico en dicha variable, ya que el 86% reconoce su existencia, mientras que solo el 14% dice no saber de ello.

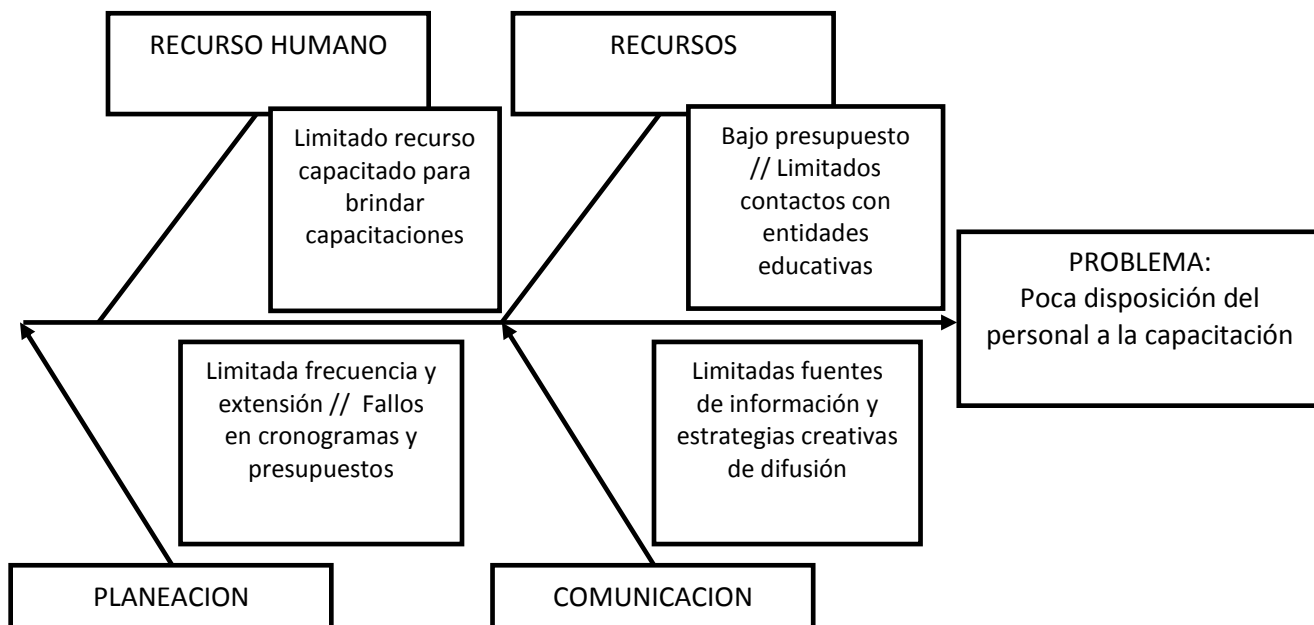
Desde la investigación se logro acceder al paquete completo de manuales de procesos, los cuales son adjuntados en el capitulo anexos revelando que es cierta su existencia, por tanto la estrategia es exitosa.

Sin embargo una recomendación final resulta de fomentar el conocimiento de la existencia de los manuales, y de su localización física en cada uno de los puestos de trabajo, de esta forma todos los empleados reconocerán su existencia.

8.5.4. Variable capacitación y educación

La variable que en mayor medida preocupa al grupo de investigación, por cuenta de los resultados obtenidos desde la encuesta, es precisamente la concerniente a capacitaciones y educación; las preguntas 7 y 30 confirman la preocupación.

Figura 36. Causa y efecto poca disposición del personal a la capacitación



Fuente: Los autores

En la pregunta siete, donde se trata el tema de la calidad de los procesos de capacitación de personal, el 81% respondió negativamente, lo cual indica una problemática en relación a la estrategia relacionada con las capacitaciones. Mientras tanto la pregunta treinta que trataba el tema de las estrategias ligadas a la educación, el 72% refirió que estas han sido diseñadas para que cada empleado pueda llegar a ser profesional, mientras que 45% afirma que estas solo favorecen al personal administrativo. Como punto medio entre las dos opiniones, puede decirse que el 27% afirma que son realmente una estrategia para apoyar al personal, pero los empleados no gustan de estudiar aun con las facilidades.

8.5.5. Variable dotación

En cuanto a la dotación del personal, la pregunta veintitrés demuestra que dicha estrategia es un éxito por parte del departamento de recursos humanos, la encuesta reveló que el 100% se siente conforme con lo otorgado por la empresa.

8.6. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN EN LOS EMPLEADOS

8.6.1. Variable clima laboral

Las preguntas 11 y 26, demostraron que a pesar de que el 68% refirió que existe un ambiente cordial y se tratan como hermanos, aunque existen otras apreciaciones de conformidad e inconformidad, con respecto a las estrategias para la medición del clima laboral, la población de empleados refirió en un 100% que no existe ningún medio para indagar acerca de dicha situación.

De esta forma debe promoverse dentro del departamento, una metodología para evaluar esta importante situación que podría afectar a la población de empleados.

8.6.2. Variable evaluación de desempeño

Con respecto a la estrategia para evaluar el desempeño, la pregunta diecinueve confirmó que la mayoría de los empleados refirió reconocer un mecanismo que es la evaluación de desempeño la cual se hace con una periodicidad anual.

Por su parte la pregunta veintisiete despeja las dudas acerca del impacto que tiene dicha evaluación sobre los empleados. El 54% afirmó que se mide la productividad para ayudar a los que están bajos, mientras que el 27% opino que se mide la productividad para despedir.

Esta situación obliga a la empresa y al departamento de recursos humanos, a establecer un proceso para comunicar acertadamente los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño, evitando que su recolección ocasione un efecto adverso en la población de empleados.

8.6.3. Variable perfil socio demográfico

En cuanto a la percepción acerca de la recolección de información al respecto del perfil socio demográfico, la pregunta veintiocho permitió conocer que estos perfiles, que son utilizados por el DDHH para clasificar de cierta forma a los trabajadores, podrían estar generando inconformidad en los empleados, al ser vistos como un elemento que clasifica e impide la igualdad y equidad en el acceso a oportunidades.

Por su parte los empleados, al preguntárseles acerca del conocimiento exacto acerca de la conceptualización de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud, el 50% contestó conocerlos medianamente, el 31% afirmó no tener idea de que es perfil socio demográfico y solo el 18% los conoce perfectamente, es decir solo 4 personas. La pregunta veintinueve confirmó que según los empleados, esta recolección de información requiere de una transformación.

En esta variable se demuestra que existe un problema ligado a la comunicación institucional, por tanto se propone mejorar dicho tema para evitar que la población

perciba equivocadamente los objetivos de las estrategias elaboradas precisamente para mejorar la seguridad, convivencia y la salud de los empleados.

- Caracterizar el conjunto de estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos
- Reconocer, el impacto de dichas estrategias en los empleados de planta de la empresa
- Proponer, un plan de mejoramiento, sobre las estrategias con menor impacto positivo

9. PLAN DE MEJORAMIENTO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Al finalizar los procesos de diagnóstico y análisis, se ha podido determinar que en las cuatro estrategias existen variables a mejorar. La estrategia de valoración sin duda es la que presenta mayores desventajas para la organización y la gestión de los recursos humanos por cuenta de su impacto

Cuadro 6. Estrategias y variables con peor valoración luego del diagnostico

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE
Estrategias de afectación (RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION)	Reclutamiento de personal
	Rotación de empleados
Estrategias retributivas (PRESTACIONES Y REMUNERACIONES)	Incentivos
Estrategias de formación (CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y MANUALES)	Manual de procesos
	Capacitación y educación
Estrategias de valoración (EVALUACION DESEMPEÑO)	Clima laboral
	Evaluación de desempeño
	Perfil socio demográfico

Fuente: Los autores

Como respuesta al último objetivo específico, se presenta a continuación el siguiente esquema, que pretende dar respuesta al conjunto de actividades que debe realizar la organización, en afán de mitigar los aspectos diagnosticados negativamente en los capítulos anteriores. El resultado es el siguiente:

Cuadro 7.Actividades a realizar

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	Objetivo	ACTIVIDAD DE MITIGACION
Estrategias de afectación (RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION)	Reclutamiento de personal	Reducir el tiempo destinado al proceso de reclutamiento de personal	Establecer el manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal
			Establecer indicadores de gestión del proceso, particularmente en cuanto al cumplimiento de los horarios y cronogramas pactados
			Establecer una metodología de retroalimentación permanente a los convocados
			Establecer un sistema de opiniones que los convocados llenen respondiendo a su nivel de satisfacción en cordialidad, cumplimiento con los tiempos y retroalimentación por parte del RRHH
		Capacitar el personal encargado del reclutamiento de personal,	Establecer las capacitaciones necesarias para el establecimiento de las anteriores actividades
			Capacitar al personal de RRHH en manejo eficiente del tiempo
			Capacitar al personal de RRHH en servicio al cliente externo e interno
	Rotación de empleados	Reducir los índices de insatisfacción laboral	Implementar un sistema de rotación de cargos y responsabilidades
		Administrar las cargas laborales	Establecer los indicadores para la evaluación de la carga mental de los puestos de trabajo administrativos de acuerdo a dos factores: A. Los factores de carga inherentes al trabajo que se realiza. B. Su incidencia sobre el individuo.

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	Objetivo	ACTIVIDAD DE MITIGACION
Estrategias de afectación (RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION)	Rotación de empleados	Mejorar el estado anímico del personal	Capacitar e institucionalizar los horarios y métodos para el desarrollo de pausas activas, como momentos durante la jornada laboral, que se dedican a realizar ejercicios de movilidad, estiramiento, tonificación muscular y/o ejercicios aeróbicos entre leve a moderados.
			Institucionalización de un plan ofrecido a los empleados internos, con el fin de ofrecer posibilidades de ascender dentro de la organización, gracias a su esfuerzo académico personal y profesional
Estrategias retributivas (PRESTACIONES Y REMUNERACIONES)	Incentivos	Aclarar la metodología de otorgación de ayudas, permitiendo reconocer exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas	Institucionalizar el proceso de ayudas económicas, permitiendo al personal entender claramente el proceso
			Difundir la información de las ayudas económicas por medios de comunicación interna como cartelera
Estrategias de formación (CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y MANUALES)	Manual de procesos	Fomentar el conocimiento de la existencia de los manuales, y de su localización física en cada uno de los puestos de trabajo	Publicar una copia impresa de los manuales de los cargos en cada puesto de trabajo
	Capacitación y educación	Mejorar la calidad de los procesos de capacitación de personal	Establecer una revisión periódica de los manuales conformada por un grupo compuesto por el dueño del cargo, el superior y la gerencia
			Fomentar el acceso a los cursos virtuales del Sena, para lo cual la empresa puede prestar determinados equipos de cómputo en horarios no laborales a los empleados que requieran realizar sus actividades académicas

TIPO DE ESTRATEGIA	VARIABLE	Objetivo	ACTIVIDAD DE MITIGACION
Estrategias de formación (CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y MANUALES)	Capacitación y educación	Mejorar la calidad de los procesos de capacitación de personal	Fomentar el uso de alternativas de educación no formal que las cajas de compensación ofrecen
Estrategias de valoración (EVALUACIÓN DESEMPEÑO)	Clima laboral	Establecer una metodología para evaluar el clima laboral anualmente	Institucionalizar la metodología para la evaluación del clima laboral. Se recomienda tomar la guía de la EAN de la cual se entrega el Link http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2805/ParadaDiana2012_Anexo.pdf?sequence=2
	Evaluación de desempeño	Mejorar la comunicación acertada de los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño	Proponer una serie de grupos primarios con los cuales se expliquen los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño
	Perfil socio demográfico	Mejorar la comunicación acertada de los objetivos e intereses de la toma del perfil demográfico	Proponer una serie de grupos primarios con los cuales se expliquen los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño Establecer una imagen corporativa de las estrategias de valoración, con logo y eslogan, que permita mediante diferentes elementos visuales, explicar a los empleados la verdadera intención de las estrategias de valoración

Fuente: Los autores

Con las anteriores actividades de mitigación, se persigue que la empresa mejore la percepción de los empleados, al respecto del conjunto de estrategias del comité de convivencia para la seguridad y la salud.

10.CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias, en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S se puede concluir que se atendieron cada uno de los objetivos específicos propuestos para responder a la pregunta de investigación planteada como:

¿Cuál es la influencia del departamento de recursos humanos y las estrategias del comité de convivencia para la seguridad y salud en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S?

En cuanto al Objetivo 1 evidenciado en el capítulo 7 (en las páginas 56 a 59) y referido como Caracterizar el conjunto de estrategias fijadas por el departamento de recursos humanos se concluye lo siguiente:

La empresa ha desarrollado un comité de convivencia para la seguridad y salud, que tiene por objetivo el bienestar de los trabajadores y las buenas relaciones entre los mismos. Se ha podido revelar que el departamento de Recursos Humanos ha desarrollado cuatro tipos diferentes de estrategias dentro del mencionado comité caracterizadas así:

Estrategias de afectación

Estrategias retributivas

Estrategias de formación

Estrategias de valoración

En relación al Objetivo 2 reflejado en el capítulo 8 (en las páginas 60 a 101) y definido como Reconocer, el impacto de dichas estrategias en los empleados de planta de la empresa, se puede concluir que:

En cuanto a las estrategias de afectación y con respecto al reclutamiento de personal, el principal problema se concentra en el exceso de tiempo destinado al proceso de reclutamiento de personal. La evaluación de causa y efecto pudo determinar que el problema pudo surgir por cuenta del recurso humano, el tecnológico, la planeación o la comunicación, considerando en su orden, los Pocos empleados destinados al proceso de reclutamiento, las Reducidas herramientas tecnológicas que permitan agilizar el proceso, la falta de metodología y planeación para el proceso y los problemas de comunicación interna y externa en el proceso.

En cuanto a rotación de empleados el principal problema encontrado fue la renuncia voluntaria al empleo, la cual se puede dar bien sea por insatisfacción o por carga laboral. En la primera podría decirse que los empleados se sienten insatisfechos en el cargo por cuenta de los problemas de comunicación institucional, y en la segunda, la razón podría estar justificada en horarios de trabajo, horas extra, trabajos fines de semana, falta de rotación de puestos etc. El problema de la renuncia a los cargos debe ser evaluado por el departamento y la gerencia, ya que está ocasionando altas tasas de rotación.

En cuanto a estrategias retributivas y con respecto a la variable incentivos se encontró el problema relacionado con la claridad sobre los casos donde se otorgan ayudas económicas; este puede darse por cuenta de la comunicación institucional, los recursos y la planeación, bien sea por carencia del establecimiento de un comunicado oficial que defina los casos, carencia de carteleras, publicaciones, correos electrónicos, etc. y falta de definición de los casos y otorgamiento sin previas condiciones.

En cuanto a estrategias de formación y en relación a la variable capacitación y educación, esta es la evaluación que en mayor medida preocupa al grupo de investigación, por cuenta de los resultados obtenidos desde la encuesta, es precisamente la concerniente a capacitaciones y educación; las preguntas 7 y 30

confirman la preocupación cuyo problema central es la poca disposición del personal a la capacitación.

Este problema podría venir dado por cuenta del recurso humano, los recursos, la planeación y la comunicación, bien sea por el limitado recurso capacitado para brindar capacitaciones, el bajo presupuesto o los limitados contactos con entidades educativas, la limitada frecuencia y extensión, y los fallos en cronogramas y presupuestos, y las limitadas fuentes de información y estrategias creativas de difusión.

En cuanto a estrategias de valoración y en relación al variable clima laboral, se encontró que el problema central, es que no existe ningún medio para indagar acerca de dicha situación al interior de la empresa. Por tanto, se propone la promoción de una metodología capaz de evaluar esta importante situación que podría afectar a la población de empleados.

En cuanto a la variable evaluación de desempeño, el mayor problema revelado coincide con la percepción de que se mide la productividad para despedir. Esta situación obliga a la empresa y al departamento de recursos humanos, a establecer un proceso para comunicar acertadamente los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño, evitando que su recolección ocasione un efecto adverso en la población de empleados.

En cuanto a la variable del perfil socio demográfico, el mayor problema se concentra en la percepción que tienen los colaboradores, acerca del objetivo del perfil socio demográfico, generando inconformidad en los empleados, al ser vistos como un elemento que clasifica e impide la igualdad y equidad en el acceso a oportunidades. Por tanto se deben estructurar las herramientas que permitan mejorar dicha percepción.

Finalmente debe decirse que al haber finalizado el análisis de la influencia del departamento de recursos humanos y sus estrategias, en los empleados de la empresa SUMICALI S.A.S, se puede concluir que existen diferentes problemáticas dentro de algunas de las variables en las cuales se ha logrado clasificar el conjunto de estrategias, sin embargo de manera general, puede decirse que la pregunta ocho, relacionada con el conjunto de responsabilidades del DRHH que se pueden considerar las menos atendidas, la población de estudio refirió en un 86% el problema de los medios de comunicación organizacional y en un 81% el asunto de la formación del personal (capacitaciones), en un 63% el problema de la selección adecuada del personal. Estos serían, según la pregunta planteada, los tres elementos considerados puntos críticos, desde la percepción de empleados en el departamento de RRHH de la empresa.

Adicionalmente la pregunta veinticuatro permitió conocer la inconformidad por parte de los empleados, al preguntarles acerca de su sentimiento acerca de trabajar para Sumicali, el 63% refirieron que sienten felicidad al decir que trabajan en esta empresa y el 27% sintieron orgullo, esto podría deberse a que la empresa es característica y reconocida dentro del sector ferretero. Con esta pregunta se podría decir que cualquier situación adversa que se haya de revelar dentro de las estrategias del departamento de recursos humanos, podría llegar a ser subsanada satisfactoriamente.

Finalmente en cuanto al objetivo 3 certificado en el capítulo 9 (en las páginas 102 a 105) y definido como Proponer, un plan de mejoramiento, sobre las estrategias con menor impacto positivo, se concluye que:

En cuanto a las estrategias de afectación (RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION) las variables más críticas corresponden a Reclutamiento de personal y Rotación de empleados. Para Mitigar se propusieron tres actividades para la primera variable y cuatro para la segunda resumidas así.

Para Reclutamiento de personal estrategias enfocadas a reducir el tiempo destinado al proceso de reclutamiento de personal y capacitar el personal encargado del reclutamiento de personal:

- Establecer el manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal
- Establecer indicadores de gestión del proceso, particularmente en cuanto al cumplimiento de los horarios y cronogramas pactados
- Establecer una metodología de retroalimentación permanente a los convocados
- Establecer un sistema de opiniones que los convocados llenen respondiendo a su nivel de satisfacción en cordialidad, cumplimiento con los tiempos y retroalimentación por parte del RRHH

Para rotación de empleados se propuso:

- Implementar un sistema de rotación de cargos y responsabilidades
- Establecer los indicadores para la evaluación de la carga mental de los puestos de trabajo administrativos de acuerdo a dos factores: A. Los factores de carga inherentes al trabajo que se realiza. B. Su incidencia sobre el individuo.
- Capacitar e institucionalizar los horarios y métodos para el desarrollo de pausas activas, como momentos durante la jornada laboral, que se dedican a realizar ejercicios de movilidad, estiramiento, tonificación muscular y/o ejercicios aeróbicos entre leve a moderados.
- Institucionalización de un plan ofrecido a los empleados internos , con el fin de ofrecer posibilidades de ascender dentro de la organización, gracias a su esfuerzo académico personal y profesional

En cuanto a las Estrategias retributivas (PRESTACIONES Y REMUNERACIONES) en la variable Incentivos, se propusieron dos actividades que buscan aclarar la metodología de otorgación de ayudas, permitiendo reconocer exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas, así:

- Institucionalizar el proceso de ayudas económicas, permitiendo al personal entender claramente el proceso
- Difundir la información de las ayudas económicas por medios de comunicación interna como carteleras

En cuanto a Estrategias de formación (CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y MANUALES) en la variable de manual de procesos se proponen dos actividades que buscan fomentar el conocimiento de la existencia de los manuales, y de su localización física en cada uno de los puestos de trabajo, así:

- Publicar una copia impresa de los manuales de los cargos en cada puesto de trabajo
- Establecer una revisión periódica de los manuales conformada por un grupo compuesto por el dueño del cargo, el superior y la gerencia

Y en cuanto a la variable capacitación y educación se propone dos estrategias que buscan mejorar la calidad de los procesos de capacitación de personal, así:

- Fomentar el uso de alternativas de educación no formal que las cajas de compensación ofrece
- Fomentar el acceso a los cursos virtuales del Sena, para lo cual la empresa puede prestar determinados equipos de cómputo en horarios no laborales a los empleados que requieran realizar sus actividades académicas

Finalmente en cuanto a las Estrategias de valoración (EVALUACION DESEMPEÑO), se propuso una actividad para mitigar la variable clima laboral así:

- Institucionalizar la metodología para la evaluación del clima laboral. Se recomienda tomar la guía de la EAN de la cual se entrega el Link http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2805/ParadaDiana2012_Anexo.pdf?sequence=2

Para la variable evaluación de desempeño se propuso:

- Grupos primarios con los cuales se expliquen los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño

Y para la variable de perfil socio demográfico se propuso mejorar la comunicación acertada de los objetivos e intereses de la toma del perfil demográfico así:

- Proponer una serie de grupos primarios con los cuales se expliquen los objetivos e intereses de la evaluación de desempeño
- Establecer una imagen corporativa de las estrategias de valoración, con logo y eslogan, que permita mediante diferentes elementos visuales, explicar a los empleados la verdadera intención de las estrategias de valoración

11.RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

La etapa de diagnóstico es fundamental en cualquier proceso donde se busque revelar el impacto de una variable sobre alguna otra, de esta forma el instrumento de recolección de información fue construido en función de la población, el contexto y el problema, y no se basó simplemente en alguno prediseñado.

En los planes de acción que siguen al diagnóstico y análisis, se establecen una serie de medidas propuestas para mitigar las variables con las peores calificaciones, es decir, que con la implementación de cada una de estas acciones la empresa lograra mejorar la percepción que tienen los empleados sobre ella. Sin embargo será la empresa, sus posibilidades, su infraestructura y su intención, la que determine la ejecución en el futuro de dichas actividades de mitigación.

12. BIBLIOGRAFIA

- Añez Hernandez, C. (2007). Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. *Fermentum* (48), 123-141.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Bedoya Sanchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En I. R. Association, *Research frontiers in industrial relations and human resources* (págs. 165-192). Madison: WI.
- Castanias, R., & Helfat, C. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management* , 155-171.
- Ceballos Villa, J. D., Montoya Jaramillo, J., & Sosa Correa, M. V. (2005). *Propuesta del diseño de un modelo estratégico de gestión humana para "Distribuidora Kiramar"*. Sabaneta: Institucion Universitaria Ceipa.
- Chiavenato, I. (1998). *Administracion de los recursos humanos*. Mexico DF: Ediciones Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mc Graw Hill.
- Comision de Administracion Publica Internacional. (2000). *Marco para la gestion de los recursos humanos*. FAO.
- Corredera Rilo, E. (2013). *Gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras*. Pais Vasco: Universidad del pais Vasco.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal* , 802-835.
- Dominguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. *Pensamiento & Gestion* (24), 88-131.

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Kamoche, k. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies* , 213-233.

Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review* , 699-727.

Lopez Eraso, N. L. (2011). *Planeación estratégica de ferretería su casa constructora*. Cali: Universidad Icesi.

Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Strategy*. Londres: Routledge.

Martin Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Ministerio de la Proteccion Social. (2008). *Resolucion 002646*. Bogota.

Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y de Salud. (1989). *Resolucion 1016*. Bogota.

Moreno Sanabria, R. d. (2009). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la laguna.

Morse, N., & Weiss, R. (1955). The Function and Meaning of Work and the Job. *American Sociological Review* .

Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies* , 757-785.

Organizacion internacional del trabajo. (1961). *El empleo como objetivo de desarrollo economico*. Ginebra: OIT.

Ortiz Parra, J. M. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos Y Ferretería Delta LTDA.” -una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.

Peña Garcia Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.

Presidencia de la Republica. (1994). *Decreto 1832*. Bogota.

Presidencia de la Republica. (2009). *Decreto 2566*. Bogota.

Presidencia de la Republica. (1984). *Decreto 614*. Bogota.

Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal* , 200-231.

Schuler, R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business. *Organizational Dinamics* , 18-32.

Schuler, R., & Walker, J. (1990). Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organizational Dinamics* , 5-19.

Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human* , 61-90.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of Human Resorurces*. Oxford: Blackwell Publishing.

Suarez Nuñez, T. F., & Martin Mendez, M. M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme. *Cuadernos de Administracion*, 21 (35), 229-248.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. *International Journal of Human Resource Management* , 663-686.

Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management* , 303-320.

Valle Cabrera, R. (2003). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* , 295-320.

Wright, P., Smart, D., & McMahan, G. (1995). Matches between Human resources and strategy among NCAA Basketball Teams. *Academy of Management Journal* , 1052-1074.

13. ANEXOS

13.1. TABULACION DE LA ENCUESTA

PREGUNTA UNO		TOTAL
¿Conoce usted el conjunto de estrategias fijadas desde el departamento de recursos humanos para los empleados?	SI	18
	NO	4
PREGUNTA DOS		TOTAL
¿Siente usted que su perfil está bien adaptado a su cargo?	Está bien adaptado	6
	Debería estar en un cargo mejor	11
	Este cargo ha sido un estímulo por su esfuerzo	5
PREGUNTA TRES		TOTAL
Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que su nivel de exigencia es:	Justo	4
	Exagerado	3
	Falente	15
PREGUNTA CUATRO		TOTAL
Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que el tiempo del proceso es:	Apropiado	5
	Demorado	15
	Rápido	2
PREGUNTA CINCO		TOTAL
Al respecto de la estrategia para el reclutamiento del personal considera usted que las personas encargadas de selección son: (Respuesta Múltiple)	Capaces	14
	Incapaces	2
	Respetuosos	8
	Irrespetuosos	1
	Puntuales	2
	Impuntuales	9
PREGUNTA SEIS		TOTAL
¿En su cargo existe un manual de procesos y procedimientos que le permita hacer mejor su trabajo y entregarlo a un compañero en tiempos de ausentismo o vacaciones?	Si	19
	No	3
PREGUNTA SIETE		TOTAL
¿Considera usted que los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de su cargo?	Si	4
	No	18

PREGUNTA OCHO		TOTAL
¿Cuáles de las siguientes responsabilidades del DRHH considera usted las menos atendidas desde el departamento de recursos humanos? (Respuesta Múltiple)	Descripción de los puestos	4
	Definición del perfil profesional	6
	Selección adecuada del personal	14
	Formación del personal	18
	Inserción adecuada del nuevo personal	6
	Manejo adecuado de despidos	4
	Gestión de la nomina	3
	Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.	6
	Control de absentismo	0
	Régimen disciplinario	3
	Medios de comunicación organizacional	19
	Otra?	0
PREGUNTA NUEVE		TOTAL
¿Con respecto a la rotación de los empleados usted considera que?	Es demasiada alta para la operación de la empresa	19
	Es justa de acuerdo con las exigencias de trabajo	3
PREGUNTA DIEZ		TOTAL
¿Cuáles considera usted que son las razones por las cuales se rota el personal en la empresa? (Respuesta Múltiple)	La disminución en la carga laboral por cuenta del mercado	0
	La alta carga laboral que deben asumir los empleados	18
	La insatisfacción laboral de los empleados	21
	La baja remuneración	2
	Los procesos de selección incorrectos	3
	Los motivos personales	6
	Malas condiciones laborales	2
	Otro?	0

PREGUNTA ONCE		TOTAL
¿La empresa le ha indagado por algún medio su percepción del clima laboral?	Si	0
	No	22
PREGUNTA DOCE		TOTAL
¿El departamento de Recursos Humanos ha desarrollado alguna estrategia de incentivos a los empleados?	Si	19
	No	3
	Cuáles?	Bonificación por cumplimiento en ventas
PREGUNTA TRECE		TOTAL
¿La empresa paga a tiempo su salario?	Si	22
	No	0
	Algunas veces	0
PREGUNTA CATORCE		TOTAL
¿La empresa le paga a usted lo convenido en su contrato laboral inicial?	Si	22
	No	0
	Algunas veces	0
PREGUNTA QUINCE		TOTAL
¿La empresa desde la gerencia, le ha ayudado económicamente con algún percance categorizado como calamidad?	Si	12
	No	10
PREGUNTA DIECISEIS		TOTAL
¿Conoce algún caso en el cual la empresa le ha ayudado a algún compañero económicamente con algún percance categorizado como calamidad?	Si	22
	No	0
PREGUNTA DIECISIETE		TOTAL
¿Considera usted que las ayudas económicas en casos de calamidades a los empleados son?	Injustas	0
	Justas	22
	Solo para los preferidos	0
	Inalcanzables	0
	Alcanzables	15
	Muy valiosas	18
PREGUNTA DIESIOCHO		TOTAL
¿Conoce usted exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas?	Si	2
	No	17
	Algunos	3

PREGUNTA DIECINUEVE		TOTAL
¿El Departamento de recursos humanos ha establecido algún mecanismo para medir su desempeño?	Si	18
	No	4
	Con que medio?	Evaluación de desempeño
	Cada cuanto?	Anual
PREGUNTA VEINTE		TOTAL
¿Ha considerado usted la decisión de renunciar a su cargo en el último mes?	Si	14
	No	8
PREGUNTA VEINTIUNO		TOTAL
¿Cuál es su estado actual al respecto de su empresa?	Feliz	4
	Normal	10
	Aburrido	6
	A punto de renunciar	2
PREGUNTA VEINTIDOS		TOTAL
¿Cuál es la razón que lo motiva a continuar en la empresa?	A gusto con el cargo	4
	Demasiados compromisos económicos	8
	Miedo de una mala recomendación por parte de la empresa	3
	Miedo de no encontrar otro empleo rápidamente	7
	Otro	0
PREGUNTA VEINTITRES		TOTAL
¿Se siente a gusto con las prendas que el Departamento de RRHH le hace entrega como dotación?	Si	22
	No	0
	Porque?	0
PREGUNTA VEINTICUATRO		TOTAL
¿Cuando a usted le preguntan en que empresa trabaja y usted debe responder, su sentimiento es de:	Orgullo	6
	Vergüenza	0
	Desaliento	2
	Felicidad	14
	Otro?	0
PREGUNTA VEINTICINCO		TOTAL
¿Al respecto de las oportunidades dentro de la empresa, usted cree que son?	Solo para los preferidos	2
	Los mejores pueden llegar a alcanzarlas	17
	Para todos pero usted no ha querido	3
	Otro?	0

PREGUNTA VEINTISEIS		TOTAL
Al respecto de la relación entre usted y sus compañeros usted considera que:(Respuesta Múltiple)	Existe tensión por saber quién continua en los cargos	2
	Existe tensión por compañeros que llevan chismes a los jefes	3
	Existe tensión por compañeros con malas intensiones	3
	Existe un ambiente cordial y se tratan como hermanos	15
	Existe formalidad pero no se puede tener confianza con todos	4
	En este empresa es mejor cada quien por su lado	2
	Es mejor ser amigo de los jefes, ya que ellos favorecen a sus allegados	4
	Otra?	
PREGUNTA VEINTISIETE		TOTAL
Al respecto de la producción usted considera que el departamento de recursos humanos:	Permanentemente mide la productividad para despedir	6
	Permanentemente mide la productividad para ayudar a los que están bajos	12
	Permanentemente mide la productividad para premiar a los mejores	4
	Nunca mide la productividad	0
	Otro?	0
PREGUNTA VEINTIOCHO		TOTAL
¿Sabe usted que son los perfiles socio-demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud?	Si los conozco perfectamente	4
	Conozco el concepto medianamente	11
	No tengo idea de que es perfil socio demográfico	7

PREGUNTA VEINTINUEVE		TOTAL
¿En caso de conocerlos, cuál es su percepción acerca de los perfiles socio demográficos que maneja el comité de convivencia para la seguridad y la salud?	Son apropiados y muy acertados con respecto al cargo	4
	Necesitan algunos ajustes	9
	Discriminan a los empleados impidiéndoles progresar	2
	Otro?	0
PREGUNTA TREINTA		TOTAL
Con respecto a la educación, considera usted que la empresa:(Respuesta Múltiple)	Ha diseñado las estrategias para que cada empleado pueda llegar a ser profesional	16
	Dichas estrategias solo favorecen al personal administrativo	10
	Son un mecanismo para despedir a las personas que no han podido estudiar y reemplazarlas por otros perfiles	3
	Son realmente una estrategia para apoyar al personal, pero los empleados no gustan de estudiar aun con las facilidades	6

13.2. MANUALES DE CARGOS

13.2.1. Manual de funciones asesor contable

NATURALEZA DEL CARGO

JEFE INMEDIATO: Gerente

SUPERVISA A: Jefe de Contabilidad

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Firmar balances y demás informes financieros y tributarios.
- Suplir al Jefe contable en su ausencia.

RESUMEN DEL CARGO

- Planear y coordinar las actividades contables y tributarias de la empresa.
- Presentación y análisis de los estados financieros de la empresa.
- Manejo de la información contable en concordancia con las disposiciones de ley.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Análisis y presentación mensual de los estados financieros a la Gerencia.
2. Dar soporte a la Gerencia sobre la información tributaria que este requiera.
3. Elaboración y presentación de la declaración de renta anual.
4. Asesorar y revisar la presentación de las reclamaciones por devolución de IVA.
5. Revisión y presentación de información anual requerida por el DANE.
6. Revisión de las actas e informes financieros, para Junta de Socios.
7. Revisión de la información financiera que requiera proveedores, clientes y bancos.

8. Dar soporte a la Gerencia sobre la información financiera que este requiera.
9. Revisar que las cuentas contables reflejen la situación real de la compañía.
10. Revisión mensual de cartera, bancos, cuentas por pagar y caja.
11. Realizar entrevistas para vinculación de personal de la empresa del área contable.
12. Dar capacitación al área de contabilidad si lo requiere.
13. Presentar medios magnéticos a las entidades pertinentes (DIAN – SICALI)
14. Revisar información estadística al DANE cuando este la requiera
15. Revisar cada dos meses la declaración del impuesto de IVA.
16. Revisar cada mes la declaración de Retención en la fuente, de Industria y comercio y retención de impuesto CREE.
17. Realizar todas las demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Título de Contador Público con Tarjeta Profesional.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Cuatro años de experiencia en Cargos similares

FORMACION

- ♦ Conocimiento en Tributaria
- ♦ Conocimiento en Finanzas

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial.	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01.	01-11-2005
03	Mejora a los requisitos y redacción del documento.	29-03-2010
04	Optimización y ajuste de funciones.	02-09-2011
05	Actualización– Nivel de Autoridad.	17-07-2012
06	Actualización de Formación y habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsible de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.2. Manual de funciones gerente

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

DEPENDENCIA: Área Administrativa

PROCESO: Dirección Gerencial

JEFE INMEDIATO: Junta De Socios

SUPERVISA A: Todas las áreas de la empresa.

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Autorizar pagos.
- Autorizar Transferencias para pagos.
- Autorizar Compra y venta de activos fijos de la empresa.
- Autorizar Salida de activos fijos de la empresa.
- Autorizar Compra y venta de Mercancía.
- Autorizar Cupo y crédito a Clientes.
- Autorizar Descuentos.
- Autorizar Obsequio de Mercancía a Clientes.
- Autorizar Mercancía para uso de almacén.
- Autorizar Sobrecosto de Mercancía.
- Autorizar Ajustes y Traslados de Inventario.
- Autorizar Permisos al Personal.
- Autorizar Préstamos al Personal.
- Autorizar Referencias Laborales.
- Autorizar Memorando y Llamadas de Atención.
- Autorizar Pagos de Nómina al Personal.
- Autorizar Contratación de Personal.
- Autorizar Capacitación de Personal.
- Autorizar los recursos para el sostenimiento del Sistema de Gestión.
- Autorizar niveles de inventario
- Tomar decisiones en todo lo correspondiente al funcionamiento de la compañía.
- Dirigir la compañía.

RESUMEN DEL CARGO

- Debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las funciones de ventas, compras inventarios, recurso humano, gestión de calidad y servicios generales de la empresa.
- Debe trazar una estrategia de funcionamiento que asesore tanto la operación normal como la permanencia y consolidación de la sociedad.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Informar, ejecutar y hacer cumplir los acuerdos y decisiones de la Junta de Socios.
2. Nombrar y remover libremente los empleados de su dependencia, así como a los demás que corresponda nombrar o remover en ejercicio de la delegación de funciones que pueda hacer la Junta de Socios.
3. Citar la Junta de Socios cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla adecuadamente informada sobre el estado de la Empresa.
4. Presentar a la Junta de Socios para la aprobación el proyecto de ingresos y gastos para el periodo fiscal siguiente con tres (3) meses de anticipación.
5. Presentar a la Junta de Socios anualmente en su reunión ordinaria el balance de fin de ejercicio, junto con los informes, proyectos de distribución de utilidades y demás detalles.
6. Estudiar y decidir que propiedades inmuebles que han de adquirirse, enajenarse o gravarse para la sociedad, y fijar las bases sobre las cuales se celebran los contratos respectivos, previa aprobación de la Junta de Socios, si su valor fuere superior a (Sin límites).
7. Decidir la adquisición de acciones, bonos y valores en general a su enajenación, con la misma limitación del párrafo anterior.
8. Iniciar negociaciones sobre fusión o absorción con otra u otras Empresas y someter el proyecto correspondiente a la aprobación de la Junta de Socios.
9. Autorizar liberalidades, beneficios y prestaciones de carácter extralegal en favor del personal de la sociedad.
10. Fijar metas para el establecimiento de unos objetivos de calidad.

11. Establecer, implementar y revisar la ejecución de las políticas de calidad a todos los niveles de la Empresa.
12. Revisar el Sistema de Calidad a intervalos definidos para asegurar su adecuación y efectividad en satisfacer los requisitos de la norma, la Política y Objetivos de Calidad establecidos por la Empresa.
13. Coordinar la revisión y aceptación de todos los contratos.
14. Planificación e implementación de programas.
15. Aplicar la política salarial y social de la empresa.
16. Realizar entrevista de personal.
17. Remitir personal al Jefe de área para realizar prueba técnica.
18. Revisar el contrato de trabajo de acuerdo con lo convenido con la empresa.
19. Autorizar préstamos de personal.
20. Desarrollar la política de motivación.
21. Autorizar permisos de salida de personal de la empresa.
22. Velar por el Reglamento Interno de Trabajo.
23. Aprobar el programa de ventas en concordancia con la política adoptada con la Empresa.
24. Revisar informe de ventas.
25. Elaboración de la política interna de ventas de la empresa, con la fijación de precios de sus productos.
26. Estar alerta de las necesidades de los clientes.
27. Revisar el formato de evaluación por el cliente de la calidad de los productos y servicios prestados.
28. Diligenciar el formato de productos no conformes quejas y reclamos cuando sea necesario.

- 29. Atender a los clientes y público en general, concertar pedidos y dar la información requerida de los productos.
- 30. Realizar visitas periódicas a los clientes y diligenciar su respectivo formato.
- 31. Negociar con los proveedores para mercancías en stock.
- 32. Elaborar cotizaciones para clientes.
- 33. Revisar la cartera.
- 34. Diligenciar los registros de control que sean asignados a su cargo.
- 35. Realizar todas las funciones que el cargo exige.
- 36. Las demás que correspondan de acuerdo a la ley.

REQUISITOS

EDUCACIÓN

- ♦ Título Profesional en Administración de Empresas y/o Economía y/o Formación empírica sustentada.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Dos años o más en labores similares.

FORMACION

- ♦ Conocimiento en Mercadeo y Ventas (Certificable o por experiencia en el cargo)
- ♦ Conocimiento en Productos de Ferretería.

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina

♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora a los requisitos y redacción del documento.	29-03-2010
05	Optimización y ajustes de las funciones	02-09-2011
06	Actualización– Nivel de Autoridad.	17-07-2012
07	Actualización de Formación y habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsible de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente General
---	--

13.2.3. Manual de funciones subgerente general

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Subgerente

DEPENDENCIA: Área Administrativa y Comercial

PROCESO: Dirección Gerencial.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

SUPERVISA A: Todas las áreas de la empresa.

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Firmar cheques para pagos.
- Autorizar Transferencias para pagos.
- Autorizar Salida de activos fijos de la empresa.
- Autorizar Compra y venta de Mercancía.
- Autorizar Cupo y crédito a Clientes.
- Autorizar Descuentos.
- Autorizar Obsequio de Mercancía a Clientes.
- Autorizar Mercancía para uso de almacén.
- Autorizar Sobrecosto de Mercancía.
- Autorizar Ajustes y Traslados de Inventario.
- Autorizar Permisos al Personal.
- Autorizar Préstamos al Personal.
- Autorizar Referencias Laborales.
- Autorizar Memorando y Llamadas de Atención.
- Autorizar Pagos de Nómina al Personal.
- Autorizar Contratación de Personal.
- Autorizar Capacitación de Personal.
- Autorizar los recursos para el sostenimiento del Sistema de Gestión.
- Autorizar niveles de inventario
- Suplir al Gerente en su ausencia.

RESUMEN DEL CARGO:

- Debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las funciones de ventas, compras inventarios, recurso humano, gestión de calidad y servicios generales de la empresa.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. En ausencia del Gerente asumirá todos los deberes y responsabilidades.
2. Participar en el estudio y la elaboración de la política interna de ventas de la empresa con la fijación de precios de sus productos.
3. Aprobar el programa de ventas en concordancia con la política adoptada por la empresa.
4. Elaboración anual del presupuesto de ventas.
5. Realizar estudios de mercadeo, especificando las referencias más solicitadas y necesidades de la industria.
6. Realizar informes y estudios específicos requeridos por la gerencia.
7. Realizar visitas a clientes e identificar sus necesidades.
8. Comunicar al gerente las necesidades inmediatas de los clientes.
9. Atención telefónica, realización de ventas a los Clientes de manejo Especial.
10. Elaboración y envío de Cotizaciones a Clientes vía email y/o fax.
11. Elaborar el pedido de venta de acuerdo a la orden de compra de los clientes.
12. Informes escritos a los Clientes de manejo especial, solicitando prorrogas para la entrega de mercancías.
13. Efectuar las compras de importación teniendo en cuenta la demanda y costo de la mercancía.
14. Efectuar legalización y nacionalización de la mercancía de importación.
15. Informar y capacitar al personal de ventas sobre los productos de nuevas marcas adquiridos por la empresa.
16. Fijar metas para el establecimiento de unos objetivos de calidad.
17. Establecer, implementar y revisar la ejecución de las políticas de calidad a todos los niveles de la empresa.

18. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Título Profesional en Administración de empresas

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Dos (2) años de experiencia en cargos similares.

FORMACION

- ♦ Conocimiento en Mercadeo y Ventas.
- ♦ Conocimiento en Productos de Ferretería.

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Mejora a los requisitos y redacción del documento.	29-03-2010
04	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011
05	Actualización Manual de funciones, Naturaleza del Cargo.	17-07-2012
06	Actualización en la Formación y Habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.4. Manual de funciones jefe de contabilidad y RRHH

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe De Contabilidad Y Recursos Humanos

DEPENDENCIA: Área Financiera y Administrativa

PROCESO: Recursos Humanos, Dirección Gerencial

JEFE INMEDIATO: Gerente y Subgerente

SUPERVISA A: Auxiliar de inventario, Asistente Contable, Asistente de Gerencia y Tesorería, Asistente en Seguridad y Salud, Servicios Generales, Mensajero Oficina.

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Autorizar Permisos al personal.
- Autorizar Referencias Laborales.
- Autorizar Memorandos y Llamados de Atención.
- Liderar todas las funciones delegadas al área contable y recursos humanos.

RESUMEN DEL CARGO

- Coordinar, supervisar y verificar todos los procesos contables y de recursos humanos.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Asistir al Asesor Contable en el registro y análisis de todas las transacciones contables realizadas.
2. Supervisar los arqueos de caja menor mensual, caja general y de ventas de contado semanal.
3. Revisión de cuadre de bancos semanal.

4. Revisión de Conciliaciones bancarias.
5. Elaborar notas de depreciaciones y amortizaciones.
6. Brindar información y apoyo a la gerencia general con respecto a temas financieros, contables y laborales.
7. Elaboración y presentación mensual y bimestral de las declaraciones fiscales de IVA, RETEFUENTE, RETECREE e ICA.
8. Revisar liquidación de Impuestos en los pagos que se vayan a realizar
9. Revisar cheques de pago.
10. Elaboración de documentos para solicitud de devoluciones por concepto de impuestos de renta e IVA.
11. Renovación anual de la Matricula Mercantil en Cámara de Comercio antes del 30 de Marzo.
12. Elaboración anual de los Medios Magnéticos para presentar a la DIAN y ALCALDIA SANTIAGO DE CALI.
13. Elaboración anual de la declaración de Industria y Comercio.
14. Elaboración y presentación de información anual requerida por el DANE.
15. Revisar el informe para el Ministerio de Defensa Sección de Estupefacientes, que contiene la relación del Thinner que se maneja en la empresa Semestralmente.
16. Asistir al asesor contable en la elaboración de todos los anexos necesarios para la declaración de renta de la Empresa.
17. Presentar Estados Financieros a solicitud de los bancos.
18. Conciliar y revisar mensualmente todos los documentos y registros que se hicieron por motivo de importaciones en la Empresa.
19. Realizar los estados financieros, notas e índices financieros mensualmente para la Gerencia.
20. Revisar y Autorizar Notas aplicadas a Clientes y Proveedores

21. Imprimir libros oficiales.
22. Control de Inversiones en bonos.
23. Archivar documentación referente a impuestos.
24. Velar por el adecuado Archivo de los documentos contables.
25. Listar y hacer ajustes a los inventarios que se realizan en la empresa.
26. Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.
27. Diligenciar los requisitos de control que sean asignados a su cargo.
28. Responsable del cuidado y manejo de los equipos a su cargo.
29. Elaborar cierre mensual y coordinar con todas las áreas este proceso.
30. Ejecutar todas las interfaces que se hacen mensualmente en el sistema.
31. Verificar y controlar el debido proceso de servicios generales.
32. Elaborar notas de ajuste pertinentes.
33. Auditar las principales cuentas de Balance y Estados de Resultados.
34. Coordinar y dirigir los procesos a ejecutar con el área administrativa a su cargo.
35. Notificar vacantes ante gerencia.
36. Solicitar y seleccionar personal.
37. Estudiar el perfil en las hojas de vida según vacante del cargo.
38. Verificar información del aspirante.
39. Realizar entrevistas.
40. Elaborar y revisar contratos de trabajo de acuerdo a lo convenido por la empresa.
41. Entregar dotación al personal según lo establecido por la norma CST
42. Reportar accidentes de trabajo a la ARL en caso de ausencia del asistente de SST.
43. Realizar llamados de atención verbal y escrito
44. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Profesional de Contaduría Pública.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Dos (2) años de experiencia en cargos similares.

FORMACION

- ♦ Conocimiento en Tributaria
- ♦ Finanzas
- ♦ Normas Internacionales de Información Financiera

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	07-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora en los requisitos y redacción del documento.	29-03-2010
05	Optimización y ajustes de las funciones	02-09-2011

13.2.5. Manual de funciones coordinador de bodega

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Bodega.

DEPENDENCIA: Área de Almacenamiento de mercancía.

PROCESO: Almacén y Despacho

JEFE INMEDIATO: Gerente, Subgerente

SUPERVISA A: Auxiliar de Bodega, Mensajeros y Motoristas.

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Autorizar la entrada y salida de personal y de mercancía al área de bodega.
- Firmar Facturas de Compras al recibir la mercancía.

RESUMEN DEL CARGO

- Coordinar la logística de almacenamiento y despacho de las mercancías para prestar un servicio a nuestros clientes de manera eficiente, precisa y confiable, además de la supervisión de rotación de productos y calidad de los mismos.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Responsable del cuidado y de la seguridad de toda la mercancía.
2. Validar al cumplimiento de las rutas programadas diariamente.
3. Realizar las Entradas de la mercancía de acuerdo a la Orden de compra y la Factura y/o remisión.
4. Registrar en la Entrada de mercancía quien realizo la inspección del producto.
5. Realizar movimientos internos: traslados de mercancía entre bodegas, creación de ítems, creación de marcas.
6. Realizar entrada y salida interna de mercancía por devoluciones de clientes o por préstamos y devolución de mercancía a proveedores.
7. Estar en permanente comunicación con el personal de bodega para coordinar los despachos.

8. Verificar que los mensajeros y motoristas entreguen las facturas correctas a cada cliente.
9. Despachar mercancía con pedido de venta y/o factura diariamente.
10. Elaborar salidas y entradas manuales de almacén.
11. Verificar existencia de mercancía por inventarios y en stock.
12. Verificar que la mercancía que ingresa al almacén este en buenas condiciones y completa de acuerdo a la orden de compra.
13. Inspeccionar las bodegas con el fin de detectar problemas de humedad, corrosión, deterioro, etc.
14. Controlar diariamente las órdenes de compra que se encuentran pendientes por llegar.
15. Validar que la mercancía esté ubicada de acuerdo a sus instrucciones de cuidado.
16. No permitir la entrada al almacén de personas no autorizadas.
17. Diligenciar y revisar el formato de No conformes que se generan en la empresa por incumplimiento de proveedores.
18. Atender telefónicamente quejas o reclamos de clientes por despacho o servicio y dar soluciones.
19. Coordinar las actividades diarias de limpieza y organización del almacén.
20. El uso de los implementos entregados en dotación (uniforme, botas con puntera, guantes) es obligatorio.
21. Responsable del cuidado y uso de los equipos que estén bajo su cargo.
22. Responsable de la ejecución y justificación de los inventarios que se realizan en la empresa.
23. Responsable de verificar el cumplimiento de la calibración de la Báscula.
24. Responsable de entregar diariamente al área de Inventarios, las facturas, pedidos de venta, entradas y salidas de almacén y documentos en general que se manejan en el área de Bodega.

25. Responsable de legalizar con documento de salida de almacén todos los insumos y demás que se necesitaron para uso de la empresa con previa autorización.

26. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN MINIMA REQUERIDA

- ♦ Bachiller o Técnico en actividades afines al cargo.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Seis (6) meses en actividades de logística.

FORMACION:

- ♦ Conocimiento en productos de Ferretería
- ♦ Conocimiento en logística básica

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Implementación del cargo.	10-10-2013
02	Actualización de Naturaleza del cargo	31-10-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
--	--

13.2.6. Manual de funciones coordinador de comercio

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Comercio

DEPENDENCIA: Área Comercial

PROCESO: Gestión de Ventas y Gestión de Compras

JEFE INMEDIATO: Gerente General, Subgerente

SUPERVISA A: Asesores de Ventas

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Autorizar Orden de Compra.
- Autorizar Pedidos de Venta.
- Autorizar Compra de Papelería y Cafetería.
- Autorizar Compras a Proveedores nacionales.
- Autorizar Anulación de facturas
- Autorizar Devoluciones de mercancía.

RESUMEN DEL CARGO

- Coordinar el área de ventas y los productos que comercializa la empresa.
- Coordinar y controlar el departamento de compras, atender todas las órdenes de compra, programar inventario físico.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Participar en el estudio y elaboración de la política interna de ventas de la empresa, con la fijación de precios de sus productos.
2. Aprobar el programa de ventas en concordancia con la política adoptada por la empresa.
3. Realizar estudios de mercadeo, especificando las referencias más solicitadas y necesidades de la industria.
4. Realizar informes y estudios específicos requeridos por la Gerencia, así como también el informe mensual de ventas.

5. Informar continuamente a los jefes inmediatos sobre las necesidades actuales de los clientes.
6. Diligenciar el formato de Reporte de no conformidad y Formato de Quejas, Reclamos y devoluciones cuando sea necesario.
7. Atender a los clientes y público en general, concertar pedidos y dar la información requerida de los productos.
8. Negociar fletes con terceros.
9. Incrementar el factor que se utiliza para obtener la rentabilidad del producto.
10. Cotizar mercancía a proveedores (Productos que no están en Stock).
11. Enviar al cliente cotización vía email y/o fax
12. Elaborar el pedido de venta de acuerdo a la orden de compra de los clientes.
13. Elaborar orden de compra a proveedores siempre y cuando no exista en inventarios en la bodega.
14. Atender llamadas de los Asesores de ventas cuando no estén en la empresa.
15. Coordinar con almacén y despachos la entrega de pedidos.
16. Consultar el histórico de ventas en el sistema.
17. Realizar análisis de la solicitud de Crédito.
18. Supervisar semanalmente la cartera.
19. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
20. Diligenciar los registros de control que sean asignados a su cargo.
21. Programar la ejecución de inventarios que se realizan en la empresa.
22. Organizar con el Coordinador de Almacén y despachos, las diferentes órdenes de compra de materiales.
23. Elaborar diariamente las órdenes de compra de mercancía a proveedores para dar cumplimiento a las solicitudes de los clientes.

24. Aprobar y/o cancelar órdenes de compra.
25. Diligenciar y evaluar la calificación de proveedores, según lo exige el procedimiento de compras.
26. Realizar la calificación a los proveedores con base a su capacidad para cumplir los requisitos.
27. Comunicarle al proveedor el resultado de la calificación.
28. Programar visitas periódicas de los proveedores.
29. Coordinar las entregas de los productos con los proveedores a diario.
30. Controlar diariamente compra de mercancía para stock.
31. Revisión mensual del consecutivo de órdenes de compra cumplidas y pendientes.
32. Responsable del cuidado y manejo de los equipos a su cargo.
33. Realizar todas las demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACION REQUERIDA

- ◆ Tecnólogo en Mercadeo y Ventas y/o formación empírica certificable.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ◆ Un (1) año de experiencia en comercialización de productos de Ferretería.

FORMACION

- ◆ Conocimiento en Office (Word, Excel) y Sistema CG UNO - Comercial
- ◆ Conocimiento en productos de Ferretería

HABILIDADES

- ◆ Respeto

- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	02-09-2011
02	Actualización Manual – Naturaleza del cargo.	17-07-2012
03	Actualización de la Formación y Habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.7. Manual de funciones coordinador de calidad

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Calidad

DEPENDENCIA: Área Financiera y Administrativa

PROCESO: Gestión de Calidad

JEFE INMEDIATO: Gerente, Subgerente.

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Ser representante ante la gerencia por el Sistema de Gestión de Calidad.
- Liderar todas las funciones en cabeza del Sistema de Gestión de Calidad.

RESUMEN DEL CARGO

- Asegurar que se establezca, implemente y se mantenga el Sistema de Calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Asegurar que se mantenga el Sistema de Calidad de la Empresa.
2. Mantener actualizados los procedimientos y registros del Sistema de Calidad.
3. Controlar todos los documentos, registros y datos del Sistema de Calidad.
4. Diligenciar la solicitud de emisión de documentos, Lista maestra de documentos, Control de cambios y Entrega de normas.
5. Presentar a la gerencia los indicadores de gestión de los procesos de acuerdo a su periodicidad establecida.
6. Coordinar con los Auditores Internos el programa y el plan de auditorías internas.

7. Publicar el programa y el plan de Auditorías Internas.
8. Enviar las listas de chequeo a los auditores y acompañar las auditorías internas.
9. Elaborar el Reporte de Auditorías internas cuando se evidencien no conformidades.
10. Analizar y aprobar las no conformidades.
11. Elaborar el Informe de Auditorías Internas y presentarlo a la gerencia.
12. Evaluar, calificar y controlar la eficacia de los procedimientos establecidos.
13. Examinar y autorizar las acciones correctivas y preventivas adoptadas por la Empresa.
14. Atender reclamos, cuando la Gerencia los solicita, entregar el informe respectivo.
15. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
16. Apoyar y participar en el mantenimiento y cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
17. Asistir a las reuniones de los Jefes de área.
18. Colaboración estrecha con las diferentes dependencias de la empresa.
19. Controlar que se realice el mantenimiento de los equipos y comprobar su correcto funcionamiento.
20. Responsable del cuidado y manejo de los equipos a su cargo y la buena presentación de la empresa.
21. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Tecnólogo o estudiante de quinto semestre en adelante o profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Un (1) año en el cargo.

FORMACION

- ♦ Conocimiento de la Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad.
- ♦ Conocimiento en Auditorías Internas de Calidad

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	02-09-2011
02	Actualización nivel de autoridad.	30-07-2012
03	Actualización de la formación y habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.8. Manual de funciones asistente de gerencia y tesorería

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Gerencia y Tesorería

DEPENDENCIA: Área Financiera y Administrativa.

PROCESO: Gestión Gerencial

JEFE INMEDIATO: Gerente, Subgerente, Jefe Contable

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

N/A

RESUMEN DEL CARGO

- Atender los requerimientos del Gerente y Subgerente.
- Programar los pagos a los proveedores semanalmente.
- Atender oportuna y cordialmente las inquietudes y solicitudes de los proveedores.
- manejar los envíos y las llegadas de correspondencia.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Elaborar consignaciones del Gerente Mensualmente.
2. Recibir y realizar llamadas del Gerente diariamente.
3. Notificar los mensajes a tiempo al Gerente diariamente.
4. Archivar cartas, recibos y los documentos de Gerencia.
5. Elaborar y transcribir cartas que requiera la Gerencia.
6. Revisar facturas del proveedor de acuerdo a la entrada de almacén y orden de compra semanalmente.

7. Elaborar cheques por compras de contado cuando se requiera.
8. Seleccionar y programar pagos semanalmente.
9. Organizar pagos correspondientes a proveedores y acreedores semanalmente.
10. Digitar la información de pago a proveedores en documento de Pago electrónico (PE) o Comprobante de egreso (CE), semanalmente en el sistema CG UNO.
11. Elaborar listado de información de pago a proveedores semanalmente.
12. Archivar facturas de proveedores y acreedores semanalmente.
13. Archivar los documentos de pago electrónico y comprobantes de egreso semanalmente.
14. Atender vía telefónica inquietudes de los proveedores diariamente.
15. Elaborar notas de cruce de cuentas clientes y proveedores semanalmente.
16. Elaborar cuadro informativo desglosando gastos por líneas telefónicas mensualmente.
17. Enviar las consignaciones vía fax o E-mail a proveedores semanalmente.
18. Diligenciar vales de combustible semanalmente.
19. Revisar con la factura los vales de consumo de combustible por vehículo quincenalmente.
20. Solicitar copias de Certificado Cámara de Comercio y RUT de la empresa.
21. Responsable del manejo de la caja menor.
22. Elaborar los recibos de caja menor.
23. Revisar que las facturas y vales provisionales cuadren con el arqueo de caja menor.
24. Elaborar relación de reembolso de caja menor.
25. Coordinar con el Proveedor y el Cliente los cruces de cuenta necesarios.
26. Recibir cheques y pago en efectivo de clientes.

- 27. Realizar el pago de la nomina por transferencia o cheque según directriz del Jefe contable.
- 28. Revisar correo electrónico diariamente y entregar a quien corresponda los mensajes recibidos.
- 29. Realizar los pedidos de venta, compras y demás documentos que el Gerente requiera para sus clientes.
- 30. Llevar un control de los vencimientos de los Seguros Obligatorios e impuestos de vehículos (motos, automóviles y camiones) de la empresa.
- 31. Diligenciar los registros de control que sean asignados a su cargo.
- 32. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Bachiller Comercial o Formación empírica certificada.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Dos (2) años en cargos similares.

FORMACION

- ♦ Manejo de Office (Word, Excel)
- ♦ Manejo CG UNO

ABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora en los requisitos	29-03-2010
05	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011
06	Actualización Manual – Naturaleza del cargo.	17-07-2012
07	Actualización de la formación y habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente General
---	--

13.2.9. Manual de funciones asistente contable

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Contable

DEPENDENCIA: Área Financiera y Administrativa

PROCESO: Recursos Humanos, Gestión Gerencial

JEFE INMEDIATO: Jefe de Contabilidad.

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

N/A

RESUMEN DEL CARGO:

- Realizar los registros contables de Gastos, Notas contables, Recibos de caja y demás actividades del área contable que le sean delegadas.
- Manejo de documentación legal del personal.
- Vincular al personal contratado para realizar las labores requeridas por la empresa.
- Suministrar la información necesaria para fortalecer el desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades del personal de la empresa.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Elaborar Recibos de Caja por pagos de clientes en efectivo, cheque y/o transferencia.
2. Registrar consignaciones.
3. Elaborar traslados de cuentas bancarias.

4. Elaborar Notas a clientes.
5. Realizar arqueos que caja menor mensual, caja general y de ventas semanal.
6. Elaborar cuadro de bancos semanal.
7. Elaborar conciliaciones bancarias.
8. Elaborar cuadro de pago de Tarjetas de crédito empresarial.
9. Registrar Gastos y Notas contables.
10. Coordinar el entrenamiento de personal, entregando el manual de funciones.
11. Solicitar al personal a vincular en la empresa la documentación requerida.
12. Verificar y controlar el debido procedimiento para la selección del personal.
13. Verificar y controlar el debido procedimiento de capacitación y calificación de personal.
14. Suministrar hojas de vida de acuerdo al perfil requerido.
15. Elaborar y revisar el contrato de trabajo de acuerdo a lo convenido por la empresa.
16. Elaborar los llamados de atención por escrito.
17. Diligenciar las vinculaciones del personal a la Seguridad Social (EPS, AFP, ARP, CCF).
18. Elaboración de nomina mensual.
19. Liquidar las comisiones de ventas mensuales.
20. Elaborar y presentar los aportes a la seguridad social.
21. Imprimir y entregar soporte de pago de aportes de seguridad social a Asesores de Ventas, Mensajeros y Motoristas.
22. Reportar accidentes e incidentes de trabajo a la ARP.
23. Liquidar prestaciones sociales.

24. Coordinar actividades de capacitación para el personal.
25. Realizar cartas de referencias laborales.
26. Expedir certificados de ingresos y retenciones al personal.
27. Verificar que los descuentos de préstamos por libranzas sean efectuados correctamente.
28. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
29. Velar por el debido archivo de las Hojas de vida y demás documentos que maneja el proceso.
30. Velar por el cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
31. Diligenciar los registros de control que están asignados a su proceso.
32. Responsable del cuidado y manejo de los equipos a su cargo y la buena presentación de la empresa.
33. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ◆ Estudiante de últimos semestres o Profesional en Contaduría Pública.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ◆ Un (1) año en cargos similares.

FORMACION

- ◆ Conocimiento en sistema CG UNO
- ◆ Conocimiento Office (Word, Excel)

HABILIDADES

- ◆ Respeto

- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Honestidad
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Disciplina
- ◆ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora en los requisitos	29-03-2010
05	Optimización y ajustes de funciones	02-09-2011
06	Actualización, Naturaleza del cargo y ajuste de funciones.	17-07-2012
07	Actualización: se integra el Cargo de Asistente contable y Recursos Humanos.	20-10-2012
08	Actualización de la Formación y Habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.10. Manual de funciones auxiliar de inventario

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Inventario

DEPENDENCIA: Área Financiera y Administrativa

PROCESO: Gestión de ventas, Gestión de Compras

JEFE INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

No Aplica

RESUMEN DEL CARGO

- Contabilizar todas las compras de mercancía, mantener actualizado el inventario y facturar a clientes.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Reclamar las facturas de proveedores al Jefe de Bodega a primera hora del día y hacer entradas al inventario.
2. Elaborar Facturas de venta con el Pedido de venta del cliente cuando se requiera.
3. Revisar el consecutivo de las Facturas de venta.
4. Revisar las Órdenes de Compra y confrontar con los Pedidos de Venta.
5. Remisionar las Pedidos de venta antes de facturar.
6. Elaborar mensualmente la relación de los Pedidos de venta (PV) que están pendientes por facturar y presentar a Gerencia.
7. Entregar a Tesorería el paquete completo de las compras ingresadas a diario.
8. Realizar la creación de los códigos de productos.

9. Elaborar las causaciones de todas las facturas de compra y las notas.
10. Revisar si están bien liquidados los impuestos de IVA, Retención en la fuente y Retención de ICA en cada Factura de compra.
11. Llamar a los proveedores para solicitar las facturas y notas de las remisiones que se encuentran por contabilizar para el cierre del mes.
12. Imprimir reporte de existencia de inventario mensualmente.
13. Colaborar con la ejecución de los inventarios que se realizan en la empresa.
14. Elaborar el Kardex semanalmente de entradas y salidas del Thiner de la empresa.
15. Velar por el control de los archivos de todos los documentos contables a su Cargo (NV, NP, EI, SI, MA, Factura de Contado manual).
16. Realizar cierre de compras del mes anterior el primer día del mes vigente.
17. Controlar la apertura diaria de la fecha del consecutivo de la factura de venta.
18. Responsable del manejo y cuidado de los equipos a su cargo.
19. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ◆ Estudiante de últimos semestres o Profesional en Contaduría Pública o Administración o Técnico de manejo y control de inventarios.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ◆ Un (1) año en cargos similares.

FORMACION

- ◆ Conocimiento en sistema CG UNO

- ♦ Conocimiento Office (Word, Excel)

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones, cambio de nombre del cargo.	18-02-2009
04	Mejora en los requisitos	29-03-2010
05	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011
06	Actualización de Manual, Naturaleza del cargo.	17-07-2012
07	Actualización de la formación y las habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.11. Manual de funciones motorista

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Motorista

DEPENDENCIA: Área de Almacenamiento de mercancía

PROCESO: Almacén y Despacho

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega, Coordinador de Bodega

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

No Aplica.

RESUMEN DEL CARGO

- Entregar y recoger mercancía y demás obligaciones que la bodega y la empresa requieran.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Mantener el interior y exterior de los vehículos completamente limpio.
2. Revisar diariamente el nivel del agua y aceite del motor.
3. Hacer los cambios respectivos de aceite, transmisión, caja y engrase de los vehículos de la Empresa.
4. Verificar la presión de aire de las llantas.
5. Revisar antes de comenzar el recorrido, el formato control de actividades de despachos, planear el orden de los sitios a recorrer y trazar las rutas.
6. Recoger cheques.
7. Recoger mercancía de los distintos proveedores.
8. Entregar mercancía a los clientes.

9. Cargar y descargar mercancía.
10. Participar en el conteo de inventarios que se realiza en la empresa.
11. Colaboración a diario con las actividades de limpieza y organización del almacén.
12. Demás funciones que el cargo exija

Obligaciones del Cargo:

13. Tener al día el pase.
14. Verificar que los documentos del vehículo (Copias) estén al día y asegurarse de portarlos (Tarjeta de Propiedad, Seguro Obligatorio, Certificado de Revisión técnico mecánica y recibo de Pago de Impuestos RUNT).
15. Evitar hacer comentarios sobre temas internos y en general acerca de la Empresa.
16. Es prohibido fumar en el interior de los vehículos.
17. Es prohibido ingerir bebidas alcohólicas o embriagantes mientras esté a cargo de los vehículos.
18. Es prohibido transportar personas ajenas al personal de la Empresa.
19. Es totalmente prohibido hacer favores personales o transportar artículos o mercancías que no sean ordenados por la Empresa.
20. El uso del cinturón de seguridad es obligatorio.
21. El uso de los implementos entregados en dotación (uniforme, botas con puntera y guantes) es obligatorio.
22. Todas las multas que se ocasionen durante estos recorridos y que sean causados por negligencia del conductor corren por cuenta del mismo.
23. Todos los daños del vehículo que sean por descuido o negligencia del conductor serán descontados.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Bachiller o formación empírica certificable
- ♦ Requisito específico del cargo tener licencia de conducción nivel B2 ó C2.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- ♦ Dos (2) años de experiencia en vehículos turbo Diesel

FORMACION

- ♦ Normas de tránsito
- ♦ Conocimiento de direcciones

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora los requisitos y redacción del documento	22-01-2010
05	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011
06	Actualización Manual – Naturaleza del cargo.	17-07-2012
07	Actualización de la formación y Habilidades	25-09-2013

Revisó:	Aprobó:

Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.12. Manual de funciones mensajero

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Mensajero

DEPENDENCIA: Área de Almacenamiento de mercancía.

PROCESO: Almacén Y Despacho.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega, Coordinador de Bodega.

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

- No Aplica

RESUMEN DEL CARGO

- Recoger y entregar mercancía y demás obligaciones que la bodega y la empresa requieran.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Llevar el formato de Control de Actividades diarias de despachos, hacer colocar sello y/o firma.
2. Cargar y descargar mercancía.
3. Antes de comenzar los recorridos debe planificar las rutas teniendo prioridad con las entregas que son urgentes.
4. Entregar mercancía a los clientes a tiempo.
5. Recoger mercancía con orden de compra a proveedores.
6. Entregar y reclamar facturas, cheques y todos los demás documentos en el área del Almacén y Compras.
7. Realizar conteo físico de los productos recibidos.

8. Colaborar a diario con las actividades de limpieza y organización del almacén.
9. Participar en el conteo de los inventarios que se realizan en la empresa.
10. Demás funciones que el cargo exija.

Obligaciones del cargo:

11. Tener al día la licencia de conducción, Seguro Obligatorio, Revisión técnica mecánica y el RUNT.
12. Mantener la moto en buen estado y limpia.
13. Evitar hacer comentarios sobre temas internos y en general acerca de la empresa.
14. Es prohibido ingerir bebidas alcohólicas o embriagantes mientras esté en horario laboral.
15. Es totalmente prohibido transportar personas en la moto durante la jornada laboral.
16. Es totalmente prohibido hacer favores personales o transportar artículos o mercancías que no sean ordenadas por la Empresa.
17. Todas las multas que se ocasionen durante estos recorridos y que sean causados por negligencia del conductor corren por cuenta del mismo.
18. El uso de los implementos entregados en dotación (uniforme, botas con puntera) es obligatorio.

REQUISITOS

EDUCACIÓN MINIMA REQUERIDA

- ♦ Bachiller o formación empírica certificable
- ♦ Requisito específico del cargo: Moto de su propiedad, licencia y seguro vigente.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- ♦ Un (1) año de experiencia en cargos similares.

FORMACION

- ♦ Normas de tránsito
- ♦ Conocimiento en direcciones.

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	07-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora en los requisitos y redacción del documento.	22-01-2010
05	Optimización y ajustes de funciones	02-09-2011
06	Actualización Manual, Naturaleza del Cargo.	17-07-2012
07	Actualización de la formación y las habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.13. Manual de funciones recepcionista

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Recepcionista

DEPENDENCIA: Área Administrativa

PROCESO: Gestión de Ventas

JEFE INMEDIATO: Coordinador de Comercio

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

- No Aplica

RESUMEN DEL CARGO

- Apoyar en la atención telefónica de la organización.
- Apoyar en el archivo de la documentación.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Atender diariamente el conmutador de la empresa y dar información.
2. Efectuar las llamadas que se soliciten en la Empresa.
3. Entregar los mensajes telefónicos a tiempo.
4. Atender con educación y respeto a las personas que se presentan a la empresa.
5. Archivar diariamente Facturas de venta.
6. Entregar talonarios y documentos consecutivos.
7. Manejo y control de existencia de talonarios.
8. Colaborar con el orden y aseo de los equipos que estén a su cargo y la buena presentación de la oficina.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Bachiller Comercial o Formación empírica certificable

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- ♦ Un (1) año de experiencia en cargos similares.

FORMACION

- ♦ Atención al cliente

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Mejora y actualización de la estructura documental del procedimiento	18-02-2009
04	Mejora en los requisitos y redacción del documento	15-02-2010
05	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011
06	Actualización Manual – Naturaleza del cargo.	17-07-2012
07	Actualización de la formación y Habilidades.	25-09-2013

Revisó:	Aprobó:
---------	---------

Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.14. Manual de funciones mensajero oficina

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Mensajero de Oficina

DEPENDENCIA: Administración y Ventas.

PROCESO: Recursos Humanos

JEFE INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

- No aplica

RESUMEN DEL CARGO

- Realizar diariamente los trámites relacionados con oficina, bancos, impuestos, documentos administrativos de la empresa, clientes y proveedores.
- Entregar y recoger toda la documentación de la empresa.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Consignar en los bancos diariamente.
2. Pagos de servicios públicos y teléfono cada mes
3. Pagos Industria y Comercio, Impuestos DIAN, IVA, Retenciones mensualmente.
4. Radicación de afiliaciones a las EPS de los trabajadores.
5. Radicación de incapacidades en EPS.
6. Reclamar cheques a clientes diariamente.
7. Entregar facturas a clientes para su respectiva radicación diariamente.

8. Compra y entrega de mercancía para clientes cuando se requiera.
9. Llevar y traer documentos a la DIAN relacionado con impuestos y facturación.
10. Fotocopiar documentos que se requieran.
11. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Bachiller o Formación empírica certificada.

EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

- ♦ Un (1) año de experiencia en cargos similares.

FORMACION

- ♦ Normas de transito
- ♦ Conocimiento en direcciones

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Mejora en los requisitos	29-03-2010
04	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011

13.2.15. Manual de funciones servicios generales

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Servicios Generales

DEPENDENCIA: Área Administrativa

PROCESO: Servicios Generales

JEFE INMEDIATO: Jefe Contable

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

- No Aplica.

RESUMEN DEL CARGO

- Realizar el aseo general en las instalaciones de la Empresa.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

9. Responsable del aseo de todas las instalaciones de la Empresa, como: baños, ventanas, paredes, escaleras, escritorios, cocina, Impresoras y equipos, archivadores, pisos y puertas.
10. Mantener la dotación de los baños (papel higiénico, jabón y toallas limpias)
11. Realizar y mantener la limpieza de los electrodomésticos.
12. Realizar limpieza a los cuadros y carteleras en las instalaciones de la empresa.
13. Ofrecer a los visitantes bebidas.
14. Ofrecer al personal de la empresa bebidas (café o Agua) en la mañana y la tarde.
15. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN REQUERIDA

- ♦ Bachiller

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- ♦ No se requiere

FORMACION

- ♦ No se requiere

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Mejora en los requisitos	29-03-2010
04	Optimización y ajustes de funciones	02-09-2011
05	Actualización Manual – Naturaleza del Cargo.	17-07-2012
06	Actualización de la formación y las habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.16. Manual de funciones asesor de ventas

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Asesor de Ventas

DEPENDENCIA: Área Comercial

PROCESO: Gestión de Ventas

JEFE INMEDIATO: Subgerente, Coordinador de Comercio

SUPERVISA A: N/A

NIVEL DE AUTORIDAD:

- No Aplica

RESUMEN DEL CARGO

- Atender oportunamente los requerimientos del cliente.
- Ofrecer los productos con asesoría incluida de acuerdo a la actividad del cliente.
- Responder por la Planeación, Organización y Ejecución del presupuesto de ventas.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

1. Llamar a primera hora del día para concretar citas con clientes.
2. Visitar los Clientes.
3. Atender las llamadas de los clientes en general dando la información de los productos requeridos vía e-mail, telefónica o personalmente.
4. Dar soporte técnico cuando sea requerido por el cliente.
5. Ofrecer a clientes productos importados y de distribución adquiridos por la empresa.
6. Cotizar mercancía a proveedores (Incluye productos que no están en Stock).

7. Elaborar Cotizaciones, Pedidos de venta, Órdenes de compra y Facturas de venta.
8. Enviar al cliente cotización Vía e-mail y/o Fax.
9. Enviar al proveedor Orden de compra Vía e-mail y/o Fax.
10. Incrementar el factor que se utiliza para obtener la rentabilidad del producto.
11. Verificar si hay mercancía en Inventario.
12. Verificar que los pedidos estén completos.
13. Programar con Almacén y despachos la entrega de los pedidos.
14. Entregar mercancía a clientes cuando la Empresa lo requiera.
15. Atender ventas de mostrador en punto de venta en fechas asignadas.
16. Recoger cheques donde el cliente en caso de visitarlo.
17. Diligenciar reporte diario de actividades de ventas.
18. Diligenciar la solicitud de crédito de nuevos clientes con toda la documentación.
19. Enviar la encuesta de satisfacción del cliente R-GV-05 para su diligenciamiento.
20. Efectuar seguimiento a encuesta de satisfacción del cliente R-GV-05.
21. Solicitar las órdenes de compra a los clientes.
22. Atender las quejas, reclamos y devoluciones de los clientes y dar soluciones.
23. Diligenciar el registro de Quejas, reclamos y devoluciones R-GV-07 cuando sea necesario.
24. Realizar seguimiento de cartera con el seguimiento postventa de los productos.
25. Ser intermediario oportuno entre el cliente y la cartera de la empresa.
26. Colaborar con la ejecución de los inventarios que se realizan en la empresa.
27. Diligenciar los registros de control que sean asignados a su cargo.

28. Colaborar con el orden y aseo de los equipos que estén a su cargo y la buena presentación de la oficina.

29. Mantener una excelente presentación personal.

30. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACION REQUERIDA

- ♦ Bachiller o Formación empírica certificable.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

- ♦ Dos (2) años de experiencia en ventas de productos de Ferretería y servicio al cliente.

FORMACION

- ♦ Conocimiento en Productos de Ferretería.
- ♦ Servicio al cliente.

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Mejora y actualización de la estructura	18-02-2009

	documental del procedimiento	
04	Mejora en los requisitos y redacción del documento.	15-02-2010
05	Optimización y ajuste de funciones	02-09-2011
06	Actualizar Manual – Naturaleza del Cargo.	17-07-2012
07	Actualización de la formación y las habilidades.	25-09-2013

Revisó: Yolanda Orozco Vargas Responsable de Recursos Humanos	Aprobó: Antonio Gutiérrez G. Gerente
---	--

13.2.17. Manual de funciones auxiliar de bodega

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Bodega

DEPENDENCIA: Área de Almacenamiento de mercancía.

PROCESO: Almacén y Despacho

JEFE INMEDIATO: Coordinador de Bodega

SUPERVISA A: Mensajeros y Motoristas.

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Firmar Facturas de Compras al recibir la mercancía.
- Autorizar la entrada y salida de personal y de mercancía al área de bodega.

RESUMEN DEL CARGO

- Coordinar la logística de almacenamiento y despacho de las mercancías conforme a los documentos de solicitud.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

27. Responsable del cuidado y de la seguridad de toda la mercancía.

28. Coordinar las rutas de despacho diariamente.

29. Estar en permanente comunicación con el personal de bodega para coordinar los despachos.

30. Separar mercancías de acuerdo al pedido de ventas consecutivo general y facturas de venta enviada por el Asesor diariamente.

31. Verificar que los mensajeros y motoristas entreguen las facturas correctas a cada cliente.

32. Despachar mercancía con pedido de venta y/o factura diariamente.
33. Elaborar salidas y entradas manuales de almacén.
34. Verificar existencia de mercancía por inventarios y en stock.
35. Verificar que la mercancía que ingresa al almacén este en buenas condiciones y completa de acuerdo a la orden de compra.
36. Inspeccionar las bodegas con el fin de detectar problemas de humedad, corrosión, deterioro, etc.
37. Ubicar mercancía de acuerdo a sus instrucciones de cuidado.
38. No permitir la entrada al almacén de personas no autorizadas.
39. El uso de los implementos entregados en dotación (uniforme, botas con puntera, guantes) es obligatorio.
40. Responsable del cuidado y uso de los equipos que estén bajo su cargo.
41. Responsable de entregar diariamente al área de Inventarios, las facturas, pedidos de venta, entradas de almacén y documentos en general que se manejan en el área de Bodega.
42. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN MINIMA REQUERIDA

- ♦ Bachiller o Técnico en actividades afines al cargo.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ♦ Seis (6) meses en actividades de logística.

FORMACION:

- ♦ Conocimiento en productos de Ferretería
- ♦ Conocimiento en logística básica

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Elaboración Inicial	13-01-2004
02	Mejora en la estructura documental Acción de Mejora No. 01	01-11-2005
03	Optimización y ajustes de las funciones	18-02-2009
04	Mejora a los requisitos y redacción del documento.	22-01-2010
05	Optimización de las funciones	02-09-2011
06	Actualización Manual de funciones – Naturaleza del cargo y ajuste en funciones.	17-07-2012
07	Actualización de las funciones, formación y habilidades.	10-10-2013
08	Actualización en Naturaleza del cargo	31-10-2014

Revisó:	Aprobó:
 Yolanda Orozco Vargas Responsable Recursos Humanos	 Antonio Gutiérrez G. Gerente

13.2.18. Manual de funciones asistente en seguridad y salud en el trabajo

NATURALEZA DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Asistente en Seguridad y Salud en el Trabajo

DEPENDENCIA: Área Administrativa

PROCESO: Recursos Humanos, Gestión Gerencial

JEFE INMEDIATO: Jefe de Contabilidad y recursos Humanos

SUPERVISA A: Mensajeros y Motoristas.

NIVEL DE AUTORIDAD:

- Apoyar las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con el SG-SST y normatividad vigente.
- Acompañamiento en la investigación de accidentes
- Dirigir reuniones de COPASST y Comité de Convivencia
- Capacitar en materia de SST a personal vinculado por la empresa
- Afiliar al personal a prestaciones sociales
- Reportar accidentes de trabajo
- Velar por las hojas de vida del personal y los requisitos basados en SG-Calidad

RESUMEN DEL CARGO

- Ejecutar el Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- Identificación de peligros asociados a cada cargo del trabajador
- Realizar actividades encaminadas a la prevención de accidentes de trabajo y la conservación del estado de la salud de los trabajadores vinculados
- Identificar las amenazas que puedan desencadenar emergencias
- Manejar documentación del personal

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

43. Elaborar formatos para la ejecución del SG-SST
44. Inspeccionar: condiciones de trabajo, botiquín de primeros auxilios, uso de EPP por parte de los trabajadores, estado de extintores.
45. Reportar accidentes de trabajo a la ARL
46. Participar en la investigación de accidentes, junto con el equipo investigador.
47. Coordinar pausas activas diariamente.
48. Realizar inducción y reinducción en SST a los trabajadores vinculados a la empresa
49. Dirigir reuniones de COPASST mensualmente.
50. Elaborar actas de COPASST
51. Coordinar y ejecutar capacitaciones en materia de SST.
52. Dirigir reuniones de comité de convivencia laboral
53. Prestar primeros auxilios básicos a personal vinculado a la empresa
54. Realizar el análisis de riesgo y vulnerabilidad a la empresa.
55. Coordinar y ejecutar el plan de evacuación, con acompañamiento de la brigada de emergencias.
56. Alimentar la matriz de peligros
57. Priorizar riesgos e intervenir (fuente, medio e individuo).
58. Señalizar riesgos asociados a las actividades de la empresa
59. Cotizar materiales, herramientas o equipos necesarios para la ejecución del SG-SST
60. Mantener y actualizar los indicadores del SG-SST

61. Coordinar los exámenes médicos ocupacionales (ingreso, periódicos y de egreso).
62. Actualizar el SG-SST de acuerdo a los requerimientos legales vigentes.
63. Diligenciar vinculaciones de afiliación (EPS, ARL, CCF, AFP).
64. Elaborar llamados de atención por escrito
65. Entregar dotación (uniforme, botas con puntera, guantes, tapabocas)
66. Coordinar el entrenamiento del personal entregando manual de funciones del cargo.
67. Solicitar al personal a vincular en la empresa la documentación requerida.
68. Suministrar hojas de vida de acuerdo al perfil requerido
69. Verificar información de hojas de vida (ref. laborales y personales).
70. Realizar los registros de control que están asignados a su proceso.
71. Responsable del cuidado y uso de los equipos que estén bajo su cargo.
72. Demás funciones que el cargo exija.

REQUISITOS

EDUCACIÓN MINIMA REQUERIDA

- ◆ Técnico o tecnólogo en seguridad y salud en el trabajo (Con licencia)
- ◆ Estudiante de últimos semestres o profesional en SST (Con licencia)

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

- ◆ Seis (6) meses en cargos similares

FORMACION:

- ♦ Conocimiento de requisitos mínimos legales
- ♦ Conocimientos en atención de primer respondiente
- ♦ Seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
- ♦ Conocimiento en Office (Word, Excel, Power point)

HABILIDADES

- ♦ Respeto
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Disciplina
- ♦ Liderazgo

HISTORIAL		
Versión	Modificación	Fecha de Cambio
01	Implementación del cargo	02-09-2014

Revisó:	Aprobó:
Yolanda Orozco Vargas Responsable Recursos Humanos	Antonio Gutiérrez G. Gerente