

DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS DE LA EMPRESA
BEJARANO MENSAJERÍA INTEGRAL DE LA CIUDAD DE CALI.

XAIVER ANDRES DE LA CRUZ ORTIZ.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS DE LA EMPRESA
BEJARANO MENSAJERÍA INTEGRAL DE LA CIUDAD DE CALI.

XAIVER ANDRES DE LA CRUZ ORTIZ

TRABAJO DE GRADO:
Para optar por el título de Administrador de Empresas

DIRECTORA:
LAURA SALAS ARBELAEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2018

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Santiago de Cali, agosto del 2018

“Clama a Dios, y él responderá, me enseñó las cosas grandes y ocultas que yo no conocía”. Jeremías 33: 3. “Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve”. Hebreos 11:1. Confié en esta promesa y se cumplió.

Mi consejero, mi padre que constantemente me decía: “eres un guerrero, si te caes levántate y resplandece porque Dios es tu luz”, “si te hieren el mejor remedio es perdonar, las heridas superficiales se limpian, se cuidan y sanan”. “Llegar a la meta no es llegar de primero, es lograr llegar, así sea de último, hay personas con mayores capacidades y habilidades, pero que usted llegue a la meta se siente algo fenomenal...” “Cada vez que practiques y te ejercites vas subiendo la escalera Recuerda, la escalera se suben grada por grada”

A mi esposa que, por amor y dedicación, me cuidó y me levantó de la aflicción, a mis hijos porque quiero ser un ejemplo para ellos, y decirles que... “promesa cumplida...”

A las personas que me retaron, y dijeron: “usted ya está viejo para graduarte, Tenes familia para que pierdes tiempo estudiando”, les bendigo porque como dice en la película Hombres de Honor; “- ¿Por qué lo deseas tanto? - Porque me dijeron que no lo lograría”.

A todos los docentes de la Universidad del Valle que por esta oportunidad tan hermosa de poderme cumplir un sueño más,” - hacedores de sueños y cumplidores de promesas- “.

AGRADECIMIENTOS.

Sí, es verdad que cada persona que llega a nuestra vida llega por una razón. Estoy seguro de que la gente que Dios pone a tu lado, no son un accidente, no son una coincidencia, son un regalo de Dios. Si, Dios nos habla a través de quienes nos rodeamos, nos topamos, coincidimos, tenemos cerca. Él desea manifestarse con esa sonrisa, ese consejo, esa disponibilidad, ese servicio, esa obra de caridad, ese acto de amor.

Este es un acto de gratitud, a la Universidad del Valle, a la Facultad de Ciencias de la Administración, que, durante la formación profesional, me dio un espacio para vivir experiencias que contribuyeron a mi formación personal y académica.

A la dedicación de la docente Laura Salas Arbeláez, el Director de Trabajo de Grado, el docente Oscar Iván Vázquez Rivera, por su apoyo, contribución, y dedicación, durante la realización del presente trabajo, aportando continuamente su conocimiento y experiencia académica y profesional durante gran parte de mi formación como profesional.

Al Representante Legal de Bejarano Mensajería Integral, Andres Bejarano Esguerra, quien con su colaboración y disposición permitió la asesoría de Trabajo de Grado, pues brindó la información y los recursos necesarios para su realización, facilitó la creación de procesos internos que velan por el bienestar y calidad de vida laboral.

.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....	11
1.1. Planteamiento del problema.	11
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Sistematización del problema.....	14
1.3. Delimitación del problema.....	15
1.3.1. Espacial:	15
1.4. Justificación	15
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo general	17
1.5.2. Objetivos específicos	17
1.6. Metodología	17
1.6.1. Enfoque.	17
1.6.2. Tipo.	18
1.6.4. Técnicas de recolección:	20
1.6.5. Etapas de investigación.....	21
1.6.6. Análisis de la información	22
CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL	24
2.1. Marco Teórico.....	24
2.1.1. Gestión humana.	25
2.2.2. Análisis de cargos.....	26
2.3. Marco contextual.	28
2.3.1. Servicio de mensajería.....	28
2.3.2. Bejarano Mensajería Integral.	32
2.3.3. Organigrama	33
2.3.4. Empleados.	34

2.4. Marco legal.....	34
CAPITULO 3: RESULTADOS.....	36
3.1. Diagnóstico de la situación actual en bejarano mensajería integral.	36
3.2. Análisis de las responsabilidades y funciones actuales de los empleados de Bejarano Mensajería integral.	37
3.3. Diseño el perfil del cargo de los empleados de Bejarano Mensajería integral	45
3.3.1. OBJETIVO.	45
3.3.2. ALCANCE.	45
3.3.3. RESPONSABLES.	45
3.3.4. PERIODICIDAD	45
3.3.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.	45
PRIMER PASO: examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto:	46
TERCER PASO: realizar observaciones.....	49
3.3.6. DOCUMENTOS RELACIONADOS.	64
3.3.7. DIAGRAMA DE FLUJO	65
CAPITULO 4: PLAN DE ACCIÓN.....	66
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
CAPITULO 6: BIBLIOGRAFIA	71
.....	77

RESUMEN.

En la empresa Bejarano Mensajería Integral, desde su creación en el año 2011, con una perspectiva empírica, con herramientas básicas como cuaderno, lápiz, borrador y calculadora; se ha sostenido durante 7 años y su intención es consolidarse como una empresa organizada administrativamente. A pesar de los esfuerzos del gerente, por tratar de definir los cargos, siempre lo acordaba de forma verbal. Esta situación llevo al gerente a tener una sobre carga de responsabilidades y de tomas de decisiones. Al hacerle un diagnóstico general a la empresa, se encontró que no existían cargos, funciones y responsabilidades. Además, la falta de claridad para organizarse ha tenido consecuencia sobre el crecimiento de la empresa, pérdida de liquidez y afectación emocional en los empleados. El propósito de este trabajo de asesoría es darle ese principio o comienzo para consolidarse en gestión humana.

Para comenzar esta asesoría se va a hacer un diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión Humana que se llevan a cabo en la empresa, utilizando las técnicas de observación, la encuesta y la entrevista. Para recopilar la información de utilizará fuentes primarias y secundarias donde se verifica libros, archivos de la empresa, boletines y periódicos. Posteriormente se plantean las mejoras y propuestas de diseño de los perfiles (o cargos), presentando la definición y objetivo de cada proceso; la elaboración de los formatos asociados y el manual de funciones, buscando contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la gestión de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la vida común, de cada uno de nosotros, a través de los tiempos, la calidad de vida ha mejorado, desde el simple hecho de levantarse de la cama, bañarse y tener los recursos básicos en nuestra casa, nos hace la vida más cómoda, pero muy pocas personas se ponen a pensar que en cada cosa que tenemos, hay una organización o empresa que presta un servicio tangible o intangible (bienes y servicios) y detrás de ellos hay personas que lo conceden.

En la historia de la humanidad, ha habido muchas personas sabias que observaban la vida de una perspectiva diferente, dando hasta la actualidad servicios y bienes especializados en diferentes organizaciones o empresas. En la actualidad los administradores de empresas, con afinidad a los recursos, las actividades y las estructuras, comprenden la forma de Dirigir, Planear, Organizar, Integrar y Controlar; que el Talento Humano, el Capital Intelectual, son las personas que conforman la organización o empresa. Además, que, para ser competitivos, en una sociedad de conocimiento se debe ser responsable con el entorno, aprovechar el nivel tecnológico, saber que el capital financiero y el tamaño de las instalaciones son importantes en una inversión, pero no es lo principal.

Dentro de una organización o empresa, la Gestión del Talento Humano da la importancia que se merecen las personas que dejan sus conocimientos, esfuerzo y compromiso en las organizaciones, pues actúa a favor de la calidad de vida de las personas en el trabajo y su satisfacción en él.

De la correcta ejecución y sus funciones, depende la coherencia entre la planeación, estructuración y ejecución de todas las labores que promueven las diferentes actividades administrativas relacionadas con el personal de la empresa, para lograr así los objetivos organizacionales, estratégicos, garantizando la satisfacción, desempeño y compromiso de las personas con ellos.

A partir de esto, para Bejarano Mensajería Integral, se diseñan y estructuran el análisis y diseño de cargos. Esto se debe a que tales procesos definen con claridad las funciones, responsabilidades y deberes que corresponden a cada persona de la empresa; por tanto, la empresa debe contar con ellos de forma escrita, también como parte de la formalización y reconocimiento de su importancia dentro de la organización.

El presente documento presenta la situación actual de Bejarano Mensajería Integral, y a partir de esto se diseñan los cargos de los empleados, que hasta el momento no se han considerado en la empresa y se mejoran los procesos existentes, que no han sido documentados, y por tanto no se encuentran formalizados, ya que se vienen manejando de manera aislada. Este diseño incluye la formulación del Objetivo, Alcance, Responsable, Periodicidad, Descripción del Procedimiento, Elaboración de Formatos y Descripción del Diagrama de Flujo, de cada uno de los Procesos, a partir de recopilación teórica de diferentes autores, cuyo énfasis de conocimiento se aplicó en la Gestión Humana.

En la primera parte del documento se presenta el bosquejo del problema a resolver (la necesidad), justificado con el marco teórico donde se argumenta y se evidencia el motivo de la asesoría, luego la metodología que se utiliza para desarrollo del presente documento (el Análisis y Diseño de Cargos). Al final del documento se presentan los resultados, las conclusiones y recomendaciones respecto al diseño y mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana en la empresa Bejarano Mensajería Integral.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del problema.

Las pymes buscan vínculos diferenciales con sus clientes. El servicio a domicilio lo reconocen como una herramienta fundamental para el incremento de sus ventas y el posicionamiento de las empresas.

El servicio a domicilio es un canal que permite llegar de una manera diferente al cliente, permitiendo que este disfrute de dichos productos sin tener que hacer desplazamientos hasta el punto de compra. Es necesario tener en cuenta una cantidad de variables, que hacen que no sea un proceso sencillo de implementar, y se tenga que recurrir a personas expertas en el tema para desarrollarlo o implementarlo de una manera eficiente. Según la gran encuesta Pyme (ANIF, 2017). La evaluación que hicieron los empresarios Pyme del sector servicios en Cali, sobre su situación económica general, en el segundo semestre de 2016, fue más optimista en comparación en el sector comercial. Sin embargo, esta percepción se puede considerar como de optimismo moderado. Esta situación económica, se vio reflejado en la perspicacia sobre el comportamiento de las ventas y las órdenes de servicio recibidas y despachadas a la puerta de la oficina o casa. Los empresarios dejan en evidencia que el servicio a domicilios en los restaurantes, comidas rápidas y droguerías han incrementado los niveles de venta entre un 20% al 40% (Semana, 2012), que ayuda al sostenimiento de las empresas.

Un aspecto importante para las empresas es el diseño de puestos o de cargos, ya que se aclaran las funciones y actividades a realizar, porque de allí depende la

satisfacción del colaborador, su motivación y productividad. Según Chiavenato (2007), las primeras exploraciones se inician en el siglo XX con el modelo clásico (corriente iniciada por Henry Fayol que trata a la Administración como ciencia en la formación y estructuración de las organizaciones), más adelante se desarrolló el modelo humanista (corriente basada en la psicología organizacional y que redimensiona y actualiza los de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo), y el más amplio es el modelo situacional (donde se concentran tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña) (Hersey, 1996).

El modelo situacional parte de los supuestos de la naturaleza de las personas, adicionalmente, incluye un conjunto de entornos implícitos en que operan los puestos. Actualmente en el mundo de los negocios todo cambia, los cargos no deben ser rígidos y a diferencia de las teorías pasadas, el modelo situacional busca lograr el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos y aprovechar las habilidades de autodirección, de autocontrol de las personas y los objetivos, para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Dentro de esta teoría, se investigaron cinco focos esenciales en un cargo para crear las condiciones que el ocupante encuentre satisfacción intrínseca, como resultado de su labor, las cuales son: variedad, autonomía, significado de la labor, identificación de la tarea y retroalimentación (Cebrián, 2013). Esto permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la labor y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Según un artículo de Russel (2013), lo define en tres aspectos importantes: - ¿Qué hacen los trabajadores? Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. - ¿Cómo lo hacen? Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea. - ¿Para qué lo hacen? Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Frederick Herzberg (1959), citado por Pinto (2002), es uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, proclamó al enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener motivación intrínseca. A pesar de sus

aspectos positivos y motivacionales (La satisfacción), el enriquecimiento del puesto a veces logra consecuencias negativas (La insatisfacción), como que el personal se siente explotado o presenta ansiedad o angustia (Perez, 2015); esta situación se presenta principalmente en organizaciones conservadoras, ya que no se espera cambio alguno y más bien están acostumbrados a trabajar en su statu quo (Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow) (Perez, 2015). Es adecuado que el enriquecimiento del puesto se dé de forma paulatina y no se abrume al trabajador ni se genere insatisfacción.

De acuerdo con lo anterior, las Pymes como Bejarano Mensajería Integral, la cual se dedica a ofrecer servicios de domicilio de alimentos, también requiere una revisión de sus cargos. Actualmente, en Bejarano Mensajería Integral no hay una definición clara sobre los cargos o puestos de trabajo, responsabilidades, los objetivos que pretenden conseguir, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto, recursos que utilizan, métodos que emplean, propósito o manera como ejecutan cada tarea.

El personal que labora son personas llamados mensajeros orquesta, les toca hacer de todo un poquito, hasta el mismo gerente le ha tocado hacer de mensajero, coordinador general, y los pagos a los empleados, llevando a las personas a tener cargas y responsabilidades, a veces sin poder tomar decisiones claras, o muchas veces erradas.

El gerente de la empresa Bejarano Mensajería Integral, maneja un stress muy fuerte, generando deterioro en su salud, y muchas veces no puede salir a buscar nuevos clientes por el poco tiempo que le queda, generando un estancamiento al crecimiento de la empresa.

Otro cargo no muy definido es el coordinador general, es el encargado de asignar el horario de los mensajeros, los turnos, asignación de la empresa que le toca trabajar, y envío de los mensajeros reemplazo cuando sucede un evento de accidente (no tiene un stop exacto), muchas veces, hace de cobrador de las facturas o de servicio al cliente, generando un poco de impaciencia, y de toma de decisiones erradas.

La secretaria verifica y contabiliza las horas trabajadas por los mensajeros en cada empresa, de forma básica (papel, lápiz y calculadora), el total lo registra, hace las cuentas de cobro en el computador en programa de Word. También es la persona encargada de llevar las carpetas de las hojas de vida de los mensajeros (que, al observarlas, las carpetas están incompletas), generando largas horas de trabajo, stress y deterioro en su salud.

Hay dos nuevos trabajadores que ayudan en la parte administrativa, el coordinador de mercados, encargado del nuevo punto de trabajo o convenio: -la entrega de mercados, donde asigna el mensajero para que lleve el mercado y el que recauda el dinero. El otro trabajador la auxiliar de bodega, que se encarga de ayudar al coordinador en el manejo de la bodega y su inventario. En este sentido, no existen funciones claras y perfiles para los cargos de esta empresa, lo que abre la puerta a una necesidad de investigación.

1.2. Formulación del problema.

¿Cuál es el diseño y análisis de cargo para Bejarano Mensajería Integral?

1.2.1. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el diagnóstico actual del servicio de mensajería en Bejarano servicios integrales?
- ¿Cuáles son las responsabilidades, funciones y el perfil de los empleados en Bejarano Mensajería Integral?
- ¿Cuáles son los elementos para el análisis y diseño de cargo para Bejarano Mensajería Integral?

1.3. Delimitación del problema

1.3.1. Espacial:

Se realiza en una unidad de análisis, en una pyme llamada Bejarano Mensajería Integral y se desarrolla en la ciudad de Santiago de Cali y municipios del área metropolitana (Jamundí, Candelaria, Palmira, Yumbo) en el Departamento de Valle.

1.4. Justificación

Es muy común, observar por las calles de la ciudad, personas en su motocicleta, bicicleta o en patines haciendo mensajería, como, por ejemplo: llevar documentos, diligencias de pagos, domicilios de comidas rápidas o de productos farmacéuticos. Muchas veces desfavorecemos su labor, sin saber que su trabajo nos hace la vida más cómoda. Esta profesión o labor es muy antigua, solamente leyendo un libro que muchos conocemos llamado La Biblia, nos da una idea de su desempeño.

En la actualidad, ha mejorado y se ha diversificado de acuerdo con la demanda del mercado. Con la creación de nuevas Pymes y la consolidación de otras, se vieron en la necesidad de generar experiencias diferenciadoras con los clientes, que permitan sobrepasar sus expectativas. Los clientes en medio de sus obligaciones laborales y el cansancio, generó a las pymes una oportunidad de ingreso y atención individual, el poder llevar los productos de la empresa hasta el lugar donde el cliente lo desee. La forma de hacerlo es un factor determinante. Generar experiencias diferentes de compra, lograr una percepción excelente del cliente, en la prestación del servicio y poder así a partir de esto lograr el objetivo, que en la actualidad es una frecuencia de compra.

Para la empresa Bejarano Mensajería Integral, el análisis del puesto de trabajo o el diseño de cargos le va a ayudar a tomar diversas decisiones relativas, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento, funciones y otras actividades.

El análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona la base para Bejarano Mensajería Integral hacer una reevaluación de los temas generales que conciernen a la empresa, esto se puede visualizar en el siguiente esquema:

- Estructura de la organización: le va a ayudar al gerente decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades de trabajo.
- Estructura de los puestos de trabajo: define de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: comprensión de la forma en que se distribuye la autoridad de toma de decisiones.
- Alcance de control: Conocer las relaciones de dependencia jerárquica, así como la cantidad y tipo de personas que están bajo las órdenes de un superior.
- Criterios de rendimiento: debido a que los criterios de rendimiento se establecen con relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.

Por otro lado, la importancia de esta investigación para el administrador es deslumbrar su conocimiento, instituir procedimientos, confeccionar modelos, dirigir la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos, sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la empresa. Aumenta la pericia del administrador cuando se presenta un nuevo programa de descripción de puestos. Se emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar el proceso de análisis y diseño de cargos de la empresa Bejarano Mensajería Integral.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del servicio de entrega en Bejarano Mensajería Integral.
- Analizar las responsabilidades y funciones actuales de los empleados de Bejarano Mensajería Integral.
- Diseñar el manual de cargos para los empleados de Bejarano Mensajería Integral.

1.6. Metodología.

1.6.1. Enfoque.

La simplicidad a la hora de expresar un concepto es el más alto grado de complejidad de toda teoría. La investigación cualitativa es el estudio de las personas a partir de lo que dicen y hacen, en un escenario social y cultural. Permite comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas. Según Hernandez Sampieri (2010), el enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En otro artículo de Sinnaps (2018), la describe como la observación

constante, el análisis de cada situación relacionada con el comportamiento entre las personas es la base de la investigación cualitativa. La conducta de las personas radica en la relación con el entorno, experiencias, conocimientos y contextos que, muchas veces, se nos escapan de nuestro control, Casilimas (2002), indica que la investigación cualitativa es un método exploratorio de investigación. Esta sirve para investigar causas subyacentes, emociones y valores antes de que se desarrolle una hipótesis. La meta de los estudios cualitativos es descubrir y explicar porque ocurre un fenómeno o comportamiento.

1.6.2. Tipo.

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. Es el “¿cómo?” de la investigación descriptiva. Según Mendez (1995) se ocupa de la descripción de características que se identifican con los diferentes elementos, sus componentes y su interacción, con este mismo estudio se permite delimitar los hechos que conforman el problema de investigación.

Por lo tanto, esta investigación es descriptiva; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta. De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

Por otro lado, esta investigación también es exploratoria ya que ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos. Los resultados de

este tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo. Según Hernandez Sampieri (2010), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Con este tipo de investigación o bien se obtiene la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa, o bien se deja planteada y formulada una hipótesis (que se podrá retomar para nuevas investigaciones, o no).

1.6.3. Fuentes

Primarias:

Son las fuentes primarias utilizadas por el investigador para elaborar el marco teórico u otros propósitos, (Hernandez Sampieri, 2010). Las Fuentes de Información Primaria comprenden todos los datos realmente existentes y que sólo requieren saber dónde se encuentran. Según Simian (2014), las primarias son las fuentes que facilitan información adecuada a problemas específicos, sin que existieran anteriormente datos. Las fuentes primarias, por tanto, construyen, obtienen datos originales hasta entonces desconocidos. Para esta investigación particular serán los empleados de Bejarano Mensajería Integral, se analizará los cargos del gerente, coordinador general, secretaria, coordinador de mercados, la auxiliar de bodega y los mensajeros.

Secundaria:

Las fuentes de Información secundarias constituyen el fundamento de la investigación y necesitan metodología para “crear” la información. Según Simian (2014), las fuentes secundarias, se basan en datos ya existentes: se trata solo de “afinar” una información existente o de buscarla. La característica común es que utilizan datos existentes, en este caso las fuentes secundarias serán los documentos de la empresa como boletines, contratos, correos. Según Martín (2018), Las fuentes secundarias

representan el primer paso en el proceso de búsqueda de información, en particular cuando no se tiene una buena idea sobre cuáles son: como las revistas, libros, documentos, etc. que pueden ser de utilidad para construir nuestro trabajo de investigación. Estas pueden ser de información interna (se obtienen de los registros de la propia organización o empresa) o externa (proceden de organizaciones ajenas al investigador, como gobiernos y organismos públicos)

1.6.4. Técnicas de recolección:

Dentro de los métodos aplicados para este tipo de investigación se pueden encontrar según Mendez (1995):

Entrevista:

Constituye el método de recolección de información más utilizado. Según García Solarte (2010) es la técnica más utilizada y con el mayor número de aplicaciones en la organización, pues puede realizarse en cualquier etapa del proceso. Ésta consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en su entorno interno (lo personal y lo familiar), y entorno externo (lo social, laboral y el comportamiento). La entrevista lo expresa Prado (2017), es una técnica de investigación cuyo objetivo principal es obtener cierta información, mediante una conversación profesional con una o varias personas. Se realiza a través de un cuestionario, por lo que es vital conocer las reglas básicas para confeccionarlo. La entrevista se puede realizar personalmente, telefónicamente, o a través del correo. Recientemente, algunas empresas están utilizando Internet para realizar entrevistas en línea a sus posibles empleados o clientes potenciales. Según lo argumenta Chiavenato (2002), considera que las entrevistas se debe tener un clima, no se deben improvisar, ni deber ser discriminatorias, se debe tener los objetivos principales de la entrevista. Estas pueden ser: estructuradas que permiten al entrevistado proporcionar más o menos detalles en sus respuestas y no estructuradas en la que los datos fluyen de forma aleatoria y de forma yuxtapuesta. Según Alles (2006), se utilizan distintos tipos de preguntas estas

pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras (que sugieren la respuesta esperada), y las preguntas abiertas. Para esta investigación se usó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas al gerente (Anexo 1) y a los empleados de áreas administrativa y la operativa (Anexo 2).

Observación:

Este método o técnica permite obtener información a través de la observación directa de las acciones de una persona. La observación la puede realizar otra persona o a través de medios mecánicos o electrónicos. Según Amador (2013), la reduce como la observación desempeña un papel importante en la investigación, es un elemento fundamental de la ciencia. El investigador durante las diversas etapas de su trabajo, al utilizar sus sentidos: oído, vista, olfato, tacto y gusto, acumula hechos que le ayudan a identificar un problema. Mediante la observación descubre pautas para elaborar una solución teórica de su problema. Es muy útil a la hora de recoger información específica, tal como el comportamiento de un consumidor en un establecimiento (punto de venta), ya que no sólo es posible descubrir sus preferencias al comprar, sino también sus reacciones ante los distintos estímulos que se le pueden presentar. A través de esta se conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse y que tiene relación directa con la investigación. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en búsqueda de datos que necesitamos para resolver el problema de investigación. Para este caso se observó al gerente, coordinador general, secretaria, coordinador de mercado, auxiliar de bodega y 25 mensajeros, realizando sus funciones a diario. En el Anexo 3 se encuentra el diario de campo.

1.6.5. Etapas de investigación

ETAPA 1: Solicitud de aceptación de asesoría en la empresa Bejarano Mensajería Integral.

ETAPA 2: Planeación del diario de campo.

ETAPA 3: Revisión de documentación de la empresa.

- ETAPA 4: Observación de la labor interna de los empleados que laboran en el área administrativa empresa.
- ETAPA 5: Observación de la labor externa de los empleados (mensajeros) área operativa empresa.
- ETAPA 6: Revisión de artículos, revistas y libros.
- ETAPA 7: Diseño de la guía de entrevista.
- ETAPA 8: Aplicación de la entrevista a personal administrativo y el gerente.
- ETAPA 9: Aplicación de la entrevista los mensajeros.
- ETAPA 10: Procesamiento de resultado.

1.6.6. Análisis de la información

De acuerdo con García Solarte (2010 :45), "es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos".

Se propone para el levantamiento de la información suministrada por la empresa, con herramientas importante el operar el computador a nivel de procesadores de texto (programa de Word), hojas electrónicas de cálculos (programa de Excel), de acuerdo con los procedimientos previstos.

Se tomará el formato propuesto por García Solarte (2010) que tendrá como nombre Formato B.M.I. 001 (las iniciales del nombre de la empresa), con el nombre Análisis de la Información, para el levantamiento de la información suministrada. Dentro de este formato se encuentra:

- Logo de la empresa.
- Nombre comercial.
- Área donde se va a analizar.
- Fecha de la toma de información.
- Procedimiento que se va a hacer.
- Páginas el número asignado.

- El macroproceso donde pertenece.
- La versión. Cada vez mejorada.
- Proceso indica el desempeño.
- El cargo que desempeña.
- Las funciones y responsabilidades de su labor.
- El número de empleados que ejecuta dicha labor.
- La frecuencia donde se hace la concentración de la actividad o labor.

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

	EMPRESA		N.º	
	AREA		FECHA	
	PROCEDIMIENTO		PÁGINAS	
MACROPROCESO			VERSION	1
PROCESO				

Cargo	Funciones y responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia

CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

En la actualidad, los seres humanos son sociales e interactivos, viéndose obligados a generar una convivencia, cooperar entre sí, para formar organizaciones, lograr los objetivos que benefician a sus colaboradores. Según Chiavenato (2007), para que exista una cooperación entre personas, para la existencia de una organización, hay que tener en cuenta que las personas son capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir y al final alcanzar un objetivo común. En una organización permite a sus colaboradores satisfacer diferentes tipos de necesidades como económicas, intelectuales, emocionales y espirituales. A medida que una organización crece, se vuelve más compleja sus partes, generando nuevos puestos de trabajos, dividiendo las responsabilidades y deberes para cada cargo o puesto de trabajo.

En el diseño de los cargos o puestos de trabajo, según Valera (2011), es el “Procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contarse para desempeñarlos”. Para Dessler (2009), es el “Procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo”. Según García (1997): “El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan”.

Cabe resaltar que son muchas las definiciones y las clasificaciones que han propuesto diversos autores, de acuerdo a sus funciones, desarrollo o importancia que se le da a cada una de las actividades o procesos.

2.1.1. Gestión humana.

La gestión del talento humano significa convencer y mantener personas dentro de la organización que ejecuten y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa. Cumpliendo un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para dirigir, atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

Se ha impulsado un Nuevo paradigma de la decana de postgrados de la Universidad del Pacífico, Elsa del Castillo (2012), donde explica el concepto detrás del cambio de los Recursos Humanos a la Gestión de Talento. Este cambio de nombre tiene una filosofía muy importante: "ya no veo a la persona como un recurso que adquiero, exploto y luego desecho". Agrega, "Pienso que una organización debe gestionar personas". Estableciendo una inquietud por formar un equipo humano que sienta un enfoque centrado en la persona. Esto creará una expectativa de colaboración con la empresa a largo plazo por parte de los colaboradores de una organización.

Resaltando lo escrito por Chiavenato (2009), se comprobó que, "si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen."

Se trata de una solución gana- gana que se adquiere de la sinergia de esfuerzos en la participación y la negociación. Éstas operan por medio de las personas, quienes las

forman y deciden y actúan en su nombre, se designa con diversos términos o cargos a las personas que trabajan en las organizaciones.

2.2.2. Análisis de cargos.

Para toda empresa u organización, tienen como base para el desarrollo objetivos claros como la productividad y competitividad. Una descripción y análisis de cargos concienzudas y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización. García Solarte (2010), reconoce la definición de Leal (2004), como el proceso o examen sistemático de un cargo, para obtener la información relacionada con la naturaleza de las tareas ejecutadas y mediante el cual se identifica su denominación, ubicación y relaciones. Chanez (2011), dice que proporcionan información sobre conjunto de cualidades, conocimientos, habilidades, interés, inteligencia, experiencia, actitudes para un trabajo eficiente. Según Bohlander (2008), es un proceso que permite obtener información sobre los puestos, al definir sus deberes, tareas y actividades. Mondy (2005), lo expresa como un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Complementando lo anterior, Dessler (2009), lo estima como un procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Para el análisis de puesto, Grados (2003), propone identificar los aspectos que definen los objetivos esperados, la justificación del cargo, el éxito del desempeño y determinar el nivel de contribución a las metas de la organización. Según Chañes (2011), los principales propósitos del análisis de puesto es lograr articular la comprensión de todos los colaboradores del áreas operativas, mandos medios, ejecutivos y alto rango. Para Mondy (2010) es un documento formal que establece las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto, donde se tiene definiciones precisas, las condiciones que se deben realizar, así como a quien reporta.

Adicionalmente Dessler (2009), define que la descripción de puesto es el reporte de relación o la lista de las obligaciones, responsabilidades y las condiciones laborales.

Según Chanez (2011), lo toma como una técnica de planeación y organización que permite optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros de una empresa. Wayne (2005), el análisis de los cargos, *“Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”*. Lo dividen en dos puntos importantes: a) Puesto: Un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. b) Posición: El conjunto de las tareas y responsabilidades que desempeña una persona. Dessler (2009), se debe tener las especificaciones de puesto o la lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, personalidad, que ayuda a desempeñar las obligaciones requeridas.

Chiavenato (2007), nos da cuatro condiciones fundamentales: a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto). b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo). c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura. d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Según un artículo escrito por Vargas (2001), nos resalta que el diseño de cargos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de cargos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Las principales etapas que componen el proceso de diseño son las siguientes:

- a) *Análisis del sistema.* Esta etapa conlleva la identificación de las principales operaciones que han de llevarse a cabo para obtener los resultados requeridos y la especificación del sistema de trabajo necesario para ello.
- b) *Asignación de tareas.* En esta etapa se decide el reparto más adecuado de las diferentes tareas entre el sistema técnico y el operador de acuerdo con diferentes criterios: eficiencia, seguridad, calidad, etc.
- c) *Concreción del sistema.* Por una parte, se trata de diseñar la configuración física más adecuada y seleccionar los dispositivos técnicos necesarios; por otra, de definir los procedimientos de trabajo para el mensajero (operador humano).
- d) *Validación.* En esta fase se realiza, por un lado, una evaluación del diseño mediante prototipos y simulaciones; y también se introducen las mejoras requeridas.
- e) *Implementación.* Antes de implantar el nuevo sistema de trabajo, los trabajadores deben ser informados de los objetivos que se pretenden y de los cambios que se van a llevar a cabo. En caso necesario, estos trabajadores también deberán ser objeto de formación y entrenamiento García Solarte (2010).

2.3. Marco contextual.

2.3.1. Servicio de mensajería.

En un artículo escrito por Córdova (2012), “El *delivery* es más viejo que la escarapela” (p.1), tenemos: Desde el siglo XVIII (año 1800) al siglo XXI (año 1900), siempre ha habido *delivery* (*servicio de entregas*), venta callejera, entregas a domicilio y reparto de viandas (comida, especialmente carne y pescado). Hoy en motos, ayer en carros o en canastos que colgaban de un palo sobre los hombros del mozo. En el libro: *A la Mesa* (Prensa el Clarin, 2010), de los antropólogos Luisa y Marcelo Álvarez, donde dan una explicación en uno de sus capítulos que las *delivery* no es cosa nueva. Relata que los porteños recibían en su casa, leche, agua, pan y viandas, pescados, carne y

aceitunas. Los repartidores llevaban la mercadería en palancas como los pescaderos. La Licenciada Luisa Pinotti explica que los vendedores ambulantes y los que tenían puestos en la calle, eran por lo general afrodescendientes, que constituía un tercio de la población porteña. Sentados en el pueblo (o la vereda), comercializaban comestibles sabrosos a los mozos, jornaleros, carretilleros y comerciantes de la zona. Además, informa otra opción, era llevar a las casas de familia, los pastelitos con miel de caña, dulces o alfajores, aceitunas aderezadas (con óleo, pimientos, limón y cebolleta) (Pinotti, 2000).

Otra entrega a domicilio, que tiene gran importancia son los aguateros, con una mercancía no muy traslúcida y confiable, ya que se sacaba del río y no siempre en los lugares permitidos. El agua que guardaba en tinajas para su decantación y luego era hervida meticulosamente. Este delivery de alimentos fundamentales continuó en el siglo XX y XXI. En los barrios era figura conocida y esperada el lechero, (bombachas, faja, alpargatas y boina) primero con los tarros y su jarro medidor y luego con las botellas verdes con leche sin pasteurizar, que se transformó en los ochenta en envases de tetra, yogures en vidrio y manteca. En el país de Argentina, en la ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Flores, hasta 1945 pasaba por la calle Directorio un gaucho con su vaca, que ordeñaba allí mismo la leche espumosa. En el año 1950, el panadero, caminaba las calles, bien temprano con la canasta de panes calentitos para el desayuno. Un vendedor muy pintoresco era el que pasaba con su carro a caballo, que en verano ostentaba un viejo sombrero del que sobresalían las orejas, con enseres para el hogar (escobas, cepillos, sillas y silloncitos de rafia...), Los carritos con frutas y tomates se estacionaban en las esquinas, vendiendo mercancía más barata que en el mercado.

Otra curiosidad eran los vendedores de telas, o incluso batones (batas grandes) o blusas, que vendían a las señoras del barrio, en cuotas, sin necesidad de papeles, recibos o facturas. Bastaba solo el valor de la palabra.

En la actualidad, el delivery se ha sofisticado o se ha especializado en sectores, han aprovechado los medios de comunicación como la radio, tv, el internet como las redes

sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, LinkedIn, etc.) o las aplicaciones para celulares como aplicación, y llega con sushi, pizzas y comidas “a domicilio”. Incluso hay delivery de productos farmacéuticos, leches especiales en polvo y pañales (en la droguerías o farmacias) bebidas, cigarrillos (se han especializado los estancos). Hay un reparto indispensable y que persiste es el del sodero (bebidas carbonatadas), que ahora también lleva otras bebidas como jugos naturales, café, chocolate, (se han especializado las panaderías) como complemento. Pero hoy ya no se deja el pago debajo de la botella vacía, como antes. Ahora se toca el timbre y se paga en efectivo o con pos (datafonos) que reciben todo tipo de tarjetas comerciales de los bancos de cada país con franquicia visa, MasterCard, Dinner, tarjetas de marcas privadas etc.

En la historia de la pizza a domicilio (Azcoytia, 2014), en 1889, el rey Umberto y la reina Margherita, tuvieron el privilegio de recibir la primera pizza a domicilio, de las manos de Raffaele Espósito, el más famoso pizzaiolo de Nápoles. En honor a la reina, Raffaele realizó una pizza con la bandera de Italia: rojo del tomate, verde del basilico y blanco de la mozzarella. Receta que se convirtió con el paso del tiempo en la base de la Pizza Italoamericana (verema, 2002).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y la llegada de inmigrantes italianos a Norteamérica (Balzano, 2017) cuando los soldados de regreso de la campaña de Italia echaron de menos las sabrosas pizzas que habían probado en ese país, se generó una demanda en el reparto de pizzas a domicilio (*Pizza Delivery*) en todo el territorio americano. Por la facilidad de transportar este producto, en simples cajas de cartón, se convirtió precipitadamente en un hito de la comida a domicilio. Una organización importante en U.S.A. es Dóminos Pizza, que empezó a repartir pizzas desde su creación en 1960 (Dominos, 2015).

En Colombia, en los años 80's existían algunas cadenas de restaurantes conocidas, como Presto, Kokoriko, Frisby, Brasa Roja (Martínez, 2011); que se caracterizaban que en su portafolio, tiene una oferta especial de productos a domicilio, y la reconocen por un producto en especial, es decir, Presto por sus hamburguesas, Kokoriko es reconocido por el pollo asado, Frisby por el pollo apanado (Monsalve, 2008).

Cuando se da la apertura económica en el gobierno de Cesar Gaviria, en los años 1990 a 1994, (Dinero, 2013), dichas empresas empezaron a diversificar su portafolio de productos, previniendo su posible desaparición del mercado colombiano (Dinero, 1993). Empezaron a incluir productos que competían entre ellas, es decir, Kokoriko empezó a vender hamburguesas y pollo apanado, Frisby empezó a ofrecer hamburguesas y presto empezó a diversificar más en sus hamburguesas, ofreciendo una gran variedad de acompañantes para esos productos como papas a la francesa, sopas, papa cocida, ensaladas; bebidas carbonatadas y jugos naturales, etc. (Martínez, 2011) (El Tiempo, 1994)

Según un artículo de la Revista Dinero (2013), en 1995 entra al país la multinacional de comidas rápidas Mc Donald's, y el panorama comenzó a cambiar a un ritmo frenético, porque empezaron a competir con una de las empresas más grandes del mundo, en cuanto a las comidas rápidas se refiere, y las grandes cadenas colombianas encontraron un referente, para empezar a definir nuevamente su camino a seguir.

La estrategia fue empezar de manera organizada y con personal responsable del servicio del domicilio, a ofrecer en las zonas aledañas o los lugares donde estaban ubicados sus puntos de compra, teniendo en cuenta un número telefónico que correspondía a cada restaurante. A medida que fue creciendo el volumen de llamadas, se aumentaron las líneas telefónicas y las personas necesarias para el mejoramiento del servicio. Esta forma de prestar el servicio se extendió hasta la década de los 90 (El Tiempo, 2011), cuando empezaron las empresas a centralizar sus servicios telefónicos en centros de llamadas call centers (Dinero, 2015), sólo tenían que promocionar un único número a domicilio en cada ciudad, generando en el cliente una mayor recordación del servicio de su empresa. En estos call centers, atendía un número determinado de agentes especializados en ventas, y servicio al cliente (El Tiempo, 2017), haciendo esto que las ventas se quintuplicaran. Esto permitió que se especializaran en despachos de los pedidos, en el empaclado y la forma en como era transportado hasta el lugar donde se encontraban los clientes. Además, surgieron las empresas de servicios de domiciliarios tercerizados, por los

diferentes percances de los domiciliarios (accidentes, calamidad doméstica, daños mecánicos) para prestar un buen servicio de entrega.

En la década del 2000 al 2010, aparecieron las ofertas de servicio de call center tercerizados, donde empresas multinacionales y nacionales especializadas en la prestación de servicios de contact center (Portafolio, 2016), empezaron a convencer a las grandes cadenas de comidas del país, a que pusieran en sus manos la prestación de los servicios de atención telefónica de la compañía, para que ellas se pudieran dedicar a aquello para lo que habían sido creadas, que era el de la producción y comercialización de alimentos. Y es así como todas las cadenas de comidas rápidas que existen en la actualidad sean grandes o pequeñas, incluyen dentro de su portafolio de servicios, el canal de ventas a domicilio, porque los niveles de venta que este canal genera un promedio 20% al 40% de sus ingresos (Semana, 2012), y no pueden permitirse desaprovechar esta oportunidad que les brinda el mercado.

2.3.2. Bejarano Mensajería Integral.

En el 2007 el propietario tuvo la intención de montar su propia empresa de mensajería, pero la difícil situación en que vivía más el embarazo de su esposa lo hizo pensar en no renunciar a la empresa que trabajaba como mensajero. En su tiempo libre él se acercaba a las empresas a ofrecer los servicios de mensajería. Observó que, en los pequeños negocios como droguerías, comidas rápidas restaurantes, necesitaban mensajeros por medio tiempo (o por 4 horas), fines de semana sin vinculación laboral. Comenzó a hablar con los propietarios de los negocios para averiguar sus necesidades. Adicionalmente hablaba con los mensajeros donde le informan que necesitaban ingresos adicionales. Así fue recolectado toda la información necesaria.

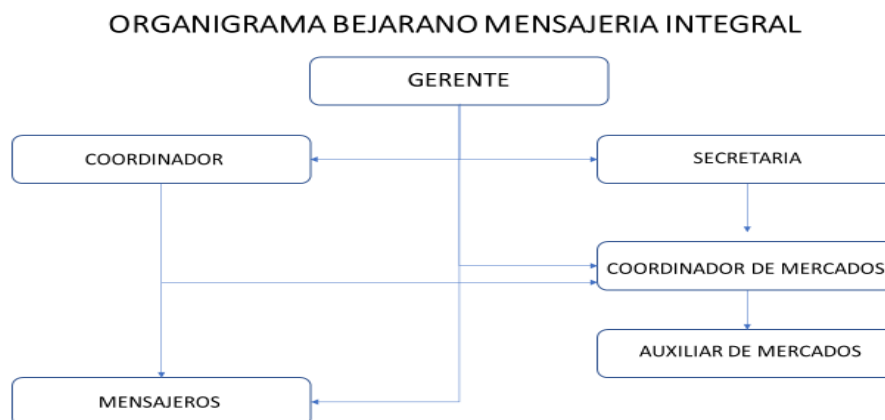
Finalizando el año 2010 comenzó su travesía. Con su excelente actitud y armado con su moto, renunció a su trabajo y se independizó, formando su empresa Bejarano

Mensajería Integral. Logró hacer un contrato con un restaurante de comida casera. Luego se le unió su hermano que se había quedado sin trabajo y 3 colegas que trabajaban los fines de semanas. Fue tanta su fe, y su buen servicio que lo comenzaron a recomendar en otras partes. Para poder tener publicidad o los volantes de su empresa, lo cambió por trabajo. A medida que negociaba contratos, ingresaban mensajeros. Su estrategia fue trabajar y tener conocimiento de la zona, capacitaba al mensajero y lo dejaba en su labor, después se comprometía con otro cliente.

Gracias a la entrevista que le hicieron en un periódico regional, en la sección mi Gente se hizo conocer más su empresa. Comenta El Gerente (2018) “gracias a esta entrevista se dio a conocer más la empresa y se vio el aumento de personas interesadas por el servicio”. Incrementando las llamadas para trabajar en los domicilios de comidas rápidas, y vio este mercado potencial una de sus fortalezas en su empresa.

2.3.3. Organigrama

Figura 1 Organigrama Bejarano Mensajería Integral



Fuente: Elaboración propia.

2.3.4. Empleados.

En la empresa Bejarano Mensajería Integral, se encuentra registrada en la Cámara Comercio de Cali, comenzó como persona natural y en el 2018 se cambió a la S.A.S. Dentro de la empresa existen 6 cargos, con 100 mensajeros, 1 auxiliar de mercado, 1 coordinador de mercados, 1 coordinador administrador, 1 secretaria y el gerente. Todo el personal tiene experiencia para prestar un buen servicio con ansias de comenzar a capacitarse para su mejoramiento, con el deseo de consolidar más la empresa y poder abrir nuevas sucursales a nivel municipal.

2.4. Marco legal

En Colombia, toda empresa y/o persona que esté involucrada en la manipulación de alimentos en cualquiera de sus diferentes etapas como preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio debe regirse por la legislación sanitaria que se aplica en el país, para este caso aplica *el decreto 3075 de 1997* que trata de las buenas prácticas de manufactura de alimentos. Por buenas prácticas de manufactura se entiende lo siguiente “son los principios básicos, prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción” (Invima, 2013) . Este decreto fue actualizado por última vez, con la resolución 2674 de 2013. Y Derogado por el art. 21, Decreto Nacional 539 de 2014 (Ministerio de Salud, 2014)

De manera general a continuación se presentan algunos de los lineamientos establecidos en *el Decreto 3075 de 1997*:

- Personal manipulador de alimentos (se necesita certificación).
- Aseguramiento y control de la calidad.
- Saneamiento.
- Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.

Otro aspecto legal para tener en cuenta es que se debe tener la autorización sanitaria por parte de la entidad regional de salud responsable de su expedición, en Santiago de Cali le corresponde a la Secretaría de Salud Pública Municipal Cali (Secretaria de salud, 2018)

La ley de protección de datos personales – Ley 1581 de 2012 – (senado, 2012) es una ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación. Esta ley se aplica a las bases de datos o archivos que contengan datos personales de personas naturales.

CAPITULO 3: RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de la situación actual en bejarano mensajería integral.

En la empresa Bejarano Mensajería Integral, no tiene una sección o área de gestión Humana que se encargue de llevar, vigilar y controlar la ejecución eficiente de los procesos considerados de apoyo para el fortalecimiento de la gestión organizacional. Comenta el Gerente (2018), “lo hago de forma empírica y todos colaboran (los de la oficina)”. No hay una definición clara ni escrita, sobre las funciones, responsabilidades, procesos a seguir y orden de mando. Todo lo hace el gerente, aunque este a su vez, a delegado funciones y responsabilidades de forma verbal a su personal que trabaja en la parte administrativa, pero no hay una responsabilidad sobre la toma de decisiones, siempre la toma el gerente (generando un desgaste físico como emocional). En este diagnóstico se va a determinar la cantidad de puestos de trabajo, como están distribuidos, que funciones debe hacer, perfiles y actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, de manera tal que se encaminen al mejoramiento de la calidad de la organización.

En la empresa Bejarano Mensajería Integral no posee el diseño de las políticas formuladas del personal, están implícitas en el proceso que lleva el gerente, quien

comenta “No lo están, tengo la idea, pero no está formalizada...” Gerente (2008), pero documento físico no existe, esto hace sacar conclusión que observé como proceso informal. Como toda empresa creada en Colombia se debe someter a la legislación que está contemplado en el código sustantivo de trabajo.

En Bejarano Mensajería Integral no cuenta con un manual de funciones básicas para definir el cargo, ni funciones principales y secundarias, las competencias que debe tener un empleado para ocupar el cargo asignado, las relaciones de los cargos y los recursos a utilizar para desempeñar las labores correspondientes a los puestos de trabajo. Comenta el Gerente (2018), “Es de forma hablada, le informo que es lo que se debe hacer nada más.... No hay algo escrito”.

Observando la labor en la empresa, la contratación del personal la maneja el gerente, se basa mucho en la recomendación de personas conocidas o estén laborando en la empresa, como lo informa el gerente: “todo está en la actitud de la persona a contratar”. (Gerente, 2018).

3.2. Análisis de las responsabilidades y funciones actuales de los empleados de Bejarano Mensajería integral.

Los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización. Chiavenato(2009), define cargo como “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. El propósito de este proceso según García Solarte (2010), es proporcionar información sobre cómo se llevan a cabo las funciones en la organización, cómo se asignan las competencias y responsabilidades, y cómo se estructura la organización para lograr sus objetivos y metas. Utilizando los métodos de la observación y del cuestionario, se recolectó la siguiente información:

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

Recolección de información de Gerente



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	RECOLECCION DE INFORMACION DE LOS EMPLEADOS			

Cargo	Funciones y responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia
Gerente	Visitar clientes Negociación con los clientes Pago a proveedores Pago a mensajeros Pago al personal de la oficina Entrevista Reemplazo a mensajeros (eventualmente) Cobro de facturas mayor a 15 días. Revisión de horas laboradas de los mensajeros Revisión de horas laboradas de los clientes antes de facturar Anualmente el pago de la cámara de comercio Pago de Cuotas de bancos Servicio al cliente	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Se analiza que el Gerente tiene mucha carga operacional con responsabilidades de un auxiliar de nómina y de cartera, dedica mucho tiempo en la revisión de las horas

y cuentas de cobro. Reduciendo las relaciones comerciales y crecimiento de la empresa, así mismo los ingresos para el mejoramiento de su parte administrativa.

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

Recolección de información de Coordinador General

	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	RECOLECCION DE INFORMACION DE LOS EMPLEADOS			

Cargo	Funciones y responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia
Coordinador General	Programación de turnos semanalmente Programación de turnos fin de semanalmente (viernes, sábado, domingo y festivos). Programación de descansos Efectuar cobros mayores a 8 días Servicio al cliente vía celular o telefónica Supervisar las eventualidades e imprevistos	1	1

Fuente: Elaboración propia.

El Coordinador General, debería estar encargado de la revisión de las cuentas de cobro y las horas laboradas de los mensajeros, dedica mucho tiempo a la programación de los turnos, descansos e invierte mucho tiempo en resolver las dificultades de las incapacidades, accidentes y reemplazo de los mensajeros.

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

Recolección de información de la secretaria.

	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	RECOLECCION DE INFORMACION DE LOS EMPLEADOS			

Cargo	Funciones y responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia
Secretaria	Realizar cuentas de cobro liquidación de horas Archivar Afiliaciones a salud, pensión ARL Recepcionista Recepcionista de facturas	1	1

Fuente: Elaboración propia.

En su labor, su mayor inversión de tiempo es la sumatoria de las horas laboradas de los mensajeros y las cuentas de cobros. No tiene un archivador con mayor capacidad o espacio para las hojas de vidas, traspapelando la documentación de los empleados, generando inversión de tiempo buscando y arreglado las carpetas.



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	RECOLECCION DE INFORMACION DE LOS EMPLEADOS			

Cargo	Funciones y responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia
Coordinador de Mercados	Despacho de mercados Facturación Recepción de dinero Atención, recepción y pago de proveedores Reporte y solución de novedades Realización de cuentas de cobro Cobro a clientes	1	1

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

Recolección de información de Coordinador de Mercados.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque no tiene un amplio conocimiento en direcciones, es muy recursivo con el internet maneja mucho Google maps para facilitar el enrutamiento de los mercados. Dedicar mucho tiempo en el reporte de las novedades, trata de estar al día con las entregas de mercados y el pago a los proveedores. Trata muy bien a los mensajeros.

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

Recolección de información de Auxiliar de bodega.

	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	RECOLECCION DE INFORMACION DE LOS EMPLEADOS			

Cargo	Funciones y responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia
Auxiliar de Bodega	Organizar los mercados Organización de los productos en bodega Verificar los productos averiados Verificar los productos vencidos Acomodación de los residuos reciclables Verificación de novedades o cambios de productos	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Con la estructura básica para el cumplimiento de sus deberes, tiene organizada la bodega, está pendiente de los productos y el reporte de faltantes.

Organiza los kits de mercados de una forma adecuada y está pendiente en la entrega a los mensajeros.

FORMATO B.M.I. 001 Análisis de la Información.

Recolección de información de mensajeros.

	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	RECOLECCION DE INFORMACION DE LOS EMPLEADOS			

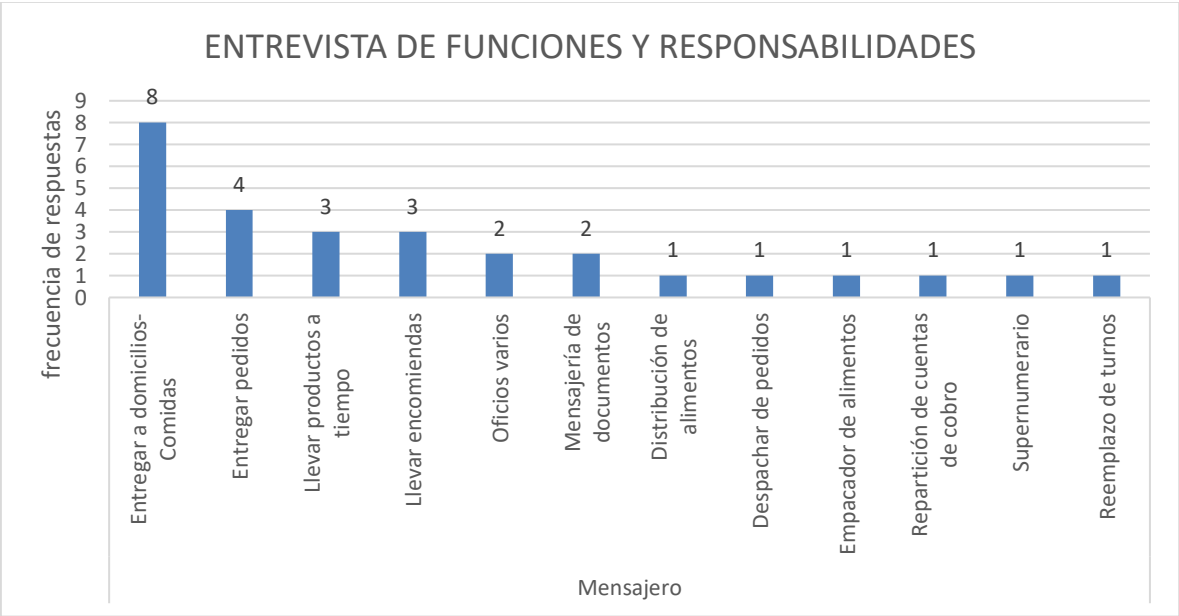
Cargo	Funciones y Responsabilidades	Número de empleados que ocupan el cargo	Frecuencia
Mensajero	Entregar a domicilios-Comidas	20	8
	Entregar pedidos		4
	Llevar productos a tiempo		3
	Llevar encomiendas		3
	Oficios varios		2
	Mensajería de documentos		2
	Distribución de alimentos		1
	Despachar de pedidos		1
	Empacador de alimentos		1
	Repartición de cuentas de cobro		1
	Supernumerario		1
	Reemplazo de turnos		1

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los mensajeros están capacitados para la entrega de productos, hacer los trámites bancarios, lo que más se destaca o desarrolla es en la entrega de domicilios de comida rápida, con amplio conocimiento de la zona donde laboran. El gerente informa que: “todo mensajero debe ser polifuncional”, debería hacer grupos

especializados como, por ejemplo: comidas rápidas, documentadores, domiciliarios, para que tengan un mejor desempeño y sean más hábiles a su encargo.

Figura 2. Análisis de la entrevista.



Fuente: Elaboración propia.

Se analiza que la operación más destacada está en entrega de comidas rápidas con 8 respuesta. Deduzco que la entrega de pedidos deber ser por las droguerías con 4 respuestas, hay una similitud de respuestas en llevar productos y encomiendas debe ser por las agro-veterinarias. Otra similitud de 2 respuestas son oficios varios con entrega de documentos debe ser que están haciendo mensajería tradicional. En las 6 últimas respuestas me da la impresión de que está diversificando su operación con mensajeros en puestos fijos o los llamados enrutadores y los supernumerarios que están haciendo los reemplazos tanto internamente en las empresas y supliendo las necesidades de los mensajeros de otras empresas (eventualidades)

3.3. Diseño el perfil del cargo de los empleados de Bejarano Mensajería integral

3.3.1. OBJETIVO.

Establecer las funciones, su distribución, perfiles y actividades de cada uno de los cargos de la empresa para el mejoramiento de la calidad y los procesos.

3.3.2. ALCANCE.

Se destina para todos los colaboradores que prestan su servicio en Bejarano Mensajería Integral, para establecer el perfil del cargo que va a desempeñar cada uno y el manual de funciones instituido.

3.3.3. RESPONSABLES.

Gerente

Coordinador general

3.3.4. PERIODICIDAD.

Cada vez que se haga necesario crear un nuevo cargo o modificar las funciones o perfiles de los cargos existentes.

3.3.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Este procedimiento se desarrolla a través de los siguientes pasos:

3.3.5.1 ANÁLISIS DE CARGOS.

PRIMER PASO: examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto:

Se establece cuáles son los cargos existentes en la empresa y se identifica la estructura a la cual pertenece (necesidad del cargo y su contribución).

SEGUNDO PASO: definir la información requerida para el análisis de cargos y se realiza cuestionario:

Se identifica dos métodos por el cual se analizará; el primero será por cuestionario a través del Formato B.M.I.002 Encuesta Manual de Cargos Persona. El segundo se realiza observación por si de pronto existen detalles que se han escapado dentro del cuestionario.

En la entrevista a los empleados se propone cinco secciones que corresponden a los más relevantes de este, los cuales serán descritos a continuación.

En la primera sección es la “Identificación del Cargo” que contiene la denominación clara del cargo, como el nombre, el área donde se encuentra dentro de la estructura organizacional, jefe inmediato para a ese cargo.

La segunda sección se le hace una pregunta abierta para recoger la información que es importante para los colaboradores donde se hace la “Descripción de las funciones y responsabilidades esenciales”, y tal como se menciona acá se escriben de manera detallada todos los oficios y compromisos que se deben desempeñar dentro del cargo.

En la tercera sección es la “Especificación del cargo” donde se subdivide en 3 categorías, la primera categoría es la “Educación” o conocimientos, en donde se debe poner nivel académico, el título que debe poseer la persona, si en la actualidad se está capacitando. La segunda categoría es la “Experiencia” en cargos similares que debe poseer la persona que ocupe el cargo y esta medida en años o meses y la tercera categoría son “Habilidades” que se debe tener destrezas o practicas necesarias para ejercerlo. La cuarta Sección son las “capacitación y la formación” que se debe prepararse para ocupar este cargo. El quinta Sección son los “Recursos” necesarios para desarrollar el cargo, en donde se mencionan todos los elementos físicos que la persona necesita para realizar sus actividades.

Formato B.M.I.002 Entrevista a los empleados



ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación del Cargo	
nivel donde desempeñara	
Cargo del jefe Inmediato	
Cargo	

II. ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?

III.ESPECIFICACION DEL CARGO

EDUCACION		BACHILLER	TECNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	TITULO
	¿en la actualidad, estudia?			si	no	
	cuál?					
EXPERIENCIA	¿Cuál fue el tiempo de experiencia antes de ingresar al cargo actual?					
	¿Cuánta experiencia cree que se necesita para desempeñar este cargo?					

HABILIDADES	Nombre como mínimo tres habilidades que cuenta usted para este cargo

4. CAPACITACION Y FORMACION	¿Escriba el aspecto en el cuál desea recibir capacitación?
	¿Por qué considera prioridad?

5.RECURSO QUE MANEJA.	¿Qué recursos maneja?
	¿Con qué otras áreas se relacionan?
	¿Usted se relaciona con clientes, proveedores, entidades gubernamentales? ¿Quiénes son?

TERCER PASO: realizar observaciones.

Se realizan observaciones complementarias para establecer de una manera más clara las actividades, habilidades y funciones que debe poseerse. Las observaciones se realizan para verificar si lo escrito es cierto, además de la frecuencia con la que realiza la actividad para identificar su relevancia.

CUARTO PASO: análisis de cargos.

Se analizará cada puesto en cuestión, con la recopilación de datos sobre las características, las actividades, conductas, condiciones laborales y habilidades.

3.3.5.2. DISEÑO DE CARGO.

Después de realizado la entrevista a los empleados y al gerente, se hace el análisis de cargo se procede a diseñar el manual de funciones a través de:

Formato B.M.I. 003 Formato de diseño de cargos

	EMPRESA		N.º	
	AREA		FECHA	
	PROCEDIMIENTO		PÁGINAS	
MACROPROCESO			VERSION	
PROCESO				

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	
nivel donde desempeñara	
Cargo del jefe Inmediato	
cargo	

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

EDUCACION	3.ESPECIFICACION DEL CARGO

EXPERIENCIA	TIEMPO DE EXPERIENCIA

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION

5.RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS FISICOS Y DOCUMENTACION

PRIMER PASO: Diseño de manual de funciones.

Se presenta el Manual de Funciones Diseñado para los cargos establecidos para la empresa Bejarano Mensajería Integral.

	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO			

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	GERENTE GENERAL
nivel donde desempeñara	ADMINISTRATIVO
Cargo del jefe Inmediato	PROPIETARIO/ JUNTA DIRECTIVA
Cargo	GERENTE

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Determinar las metas y objetivos para la organización Realizar las proyecciones financieras de la compañía Crear planes de desarrollo para los servicios de la empresa Proyectar metas de ingresos para la empresa determinando los porcentajes de costos y gastos permitidos dentro de la operación. Establecer políticas y normas dentro de la empresa Tomar correctivos y proponer estrategias que permitan el desarrollo y constante crecimiento de la compañía. Implantar los estándares de calidad que debe cumplir, en cada uno de sus procesos. Visitar clientes y negociar el portafolio de servicios para ampliar la cobertura de la empresa Revisar las cuentas de cobros Revisar los pagos de nomina Revisar las afiliaciones a prestaciones sociales.

EDUCACION	3.ESPECIFICACION DEL CARGO
	Ser profesional preferiblemente. Mínimo Bachiller Conocimiento básico de contabilidad e inventario conocimiento de obligaciones sociales Operar medio de comunicación como celular o smartphone. Manejar de Redes sociales Conocimiento básico de sistemas informáticos.

	TIEMPO DE EXPERIENCIA
	Mínimo de 12 meses.

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO
	Sentido de ubicación. Agilidad y alto sentido de responsabilidad. Manejo de personal Ser diligente. Ser honesto. Capacidad de trabajo bajo presión (tener paciencia a los clientes). Actitud de servicio al cliente.

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION
	Redes sociales Sistema básico como paquete de office e internet



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL	N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION
PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO		

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	ADMINISTRADOR/COORDINADOR GENERAL
nivel donde desempeñara	ADMINISTRATIVO
Cargo del jefe Inmediato	GERENTE GENERAL/GERENTE
Cargo	COORDINADOR GENERAL

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Organizar el proceso los turnos de los mensajeros en las diferentes empresas de la semana Elaborar el plan de acción de su área Controlar y ser diligente en el proceso de los imprevistos efectuar cobros Controlar el cumplimiento de la programación de los mensajeros Programar de descansos Programar de los turnos de fin de semana de los mensajeros supernumerarios Llamar a mensajeros. Ser diligente en atención de los clientes en su quejas y reclamos por teléfono o cualquier medio de comunicación redes sociales. Realizar otras actividades dispuestas por el jefe inmediato.

3.ESPECIFICACION DEL CARGO	
EDUCACION	Ser técnico preferiblemente. Mínimo Bachiller
	hacer inventario
	hacer pedidos
	Operar medio de comunicación como celular o smartphone.
	Manejar de Redes sociales
	Conocimiento básico de sistemas informáticos.

	TIEMPO DE EXPERIENCIA
	Mínimo de 12 meses.

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO
	Sentido de ubicación. Agilidad y alto sentido de responsabilidad. Manejo de personal Ser diligente. Ser honesto. Capacidad de trabajo bajo presión (tener paciencia a los clientes). Actitud de servicio al cliente.

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION
	Redes sociales Sistema básico como paquete de office e internet

5.RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS FISICOS Y DOCUMENTACION
	Motocicleta en buenas condiciones. Preferiblemente que la moto este a nombre propio. Tener licencia de conducir para moto Estar al día con la documentación de la motocicleta Soat, tecno mecánico. Tener medio de comunicación mínimo celular o Smartphone. Indispensable tener amarres (pulpos, ganchos, telarañas), preferiblemente Reata. Opcional caja o cajón de mensajería.



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO			

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	SECRETARIA GENERAL/ SECRETARIA
nivel donde desempeñara	OPERATIVO
Cargo del jefe Inmediato	GERENTE GENERAL/GERENTE
Cargo	SECRETARIA

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Realizar cartas, comunicados y documentos escritos que sean necesarios Contestar el teléfono y remitir las llamadas a las diferentes dependencias Tomar los mensajes y entregarlos cuando sea oportuno Tomar la correspondencia e informes requeridos en la oficina Tener adecuadamente y actualizado el archivo de la oficina, en cumplimiento de la norma establecidas. Operar el computador a nivel de procesadores de texto, hojas electrónicas de cálculos y demás software que la empresa haya instalado en el equipo de acuerdo con los procedimientos previstos. Atender personalmente tanto a funcionarios de la empresa, como a particulares, en lo relacionado con la entrega y recepción de documentos y en el suministro de la información necesaria, relacionada con las actividades de la oficina. Guardar la confidencia inherente a sus funciones en lo relacionado con la correspondencia, documentación, conversaciones, trabajos y demás determinaciones que se adelanten o tomen en la oficina. Liquidación de nóminas, aportes de seguridad social y parafiscales. Enviar el reporte de nómina, horas extras y novedades, al Gerente, para su examen definitivo y remisión a la temporal. Elaborar y enviar oportunamente, por instrucción del gerente, Las cuentas de cobro Realizar otras actividades dispuestas por el jefe inmediato.

EDUCACION	3.ESPECIFICACION DEL CARGO
	Ser técnico preferiblemente. Mínimo Bachiller Conocimiento básico de sistemas informáticos para el manejo de computador Manejar las Redes sociales Operar medio de comunicación como celular o smartphone.

	TIEMPO DE EXPERIENCIA
	Mínimo de 12 meses.

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO
	alto sentido de confiabilidad. Agilidad y alto sentido de responsabilidad. Manejo de personal Ser diligente. Ser honesto. Capacidad de trabajo bajo presión (tener paciencia a los clientes). Actitud de servicio al cliente.

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION
	Redes sociales Sistema básico como paquete de office e internet

5.RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS FISICOS Y DOCUMENTACION
	Operar el computador a nivel de procesadores de texto, hojas electrónicas de cálculos y demás software que la empresa haya instalado en el equipo de acuerdo con los procedimientos previstos Operar medio de comunicación como celular o smartphone.



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO			

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	JEFE DE BODEGA/ COORDINADOR DE MERCADOS
nivel donde desempeñara	OPERATIVO
Cargo del jefe Inmediato	ADMINISTRADOR/COORDINADOR GENERAL
Cargo	COORDINADOR DE MERCADOS

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Cargar y descarga productos. Despachar los kits de mercados a los clientes. Recepción y recaudo de dinero. Atención, recepción y pago a proveedores. Reporte y solución de novedades. Realizar las cuentas de cobros. Cobrar a los clientes. Asignar los kits de mercado a los mensajeros. verificar de novedades o cambios de productos. Apoyar a la secretaria en las liquidaciones de las horas. Atender los pedidos por teléfono o cualquier medio de comunicación redes sociales. Realizar otras actividades dispuestas por el jefe inmediato.

EDUCACION	3.ESPECIFICACION DEL CARGO
	Ser técnico preferiblemente. Mínimo Bachiller
	hacer inventario
	hacer pedidos
	Operar medio de comunicación como celular o smartphone.
	Manejar de Redes sociales
	Conocimiento básico de sistemas informáticos.

	TIEMPO DE EXPERIENCIA
	Mínimo de 12 meses.

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO
	Sentido de ubicación. Agilidad y alto sentido de responsabilidad. Manejo de personal Ser diligente. Ser honesto. Capacidad de trabajo bajo presión (tener paciencia a los clientes). Actitud de servicio al cliente. Conocer las pautas de seguridad para el manejo de dinero Conocimiento en verificación de dinero (identificación de dinero falso).

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION
	Redes sociales Sistema básico como paquete de office e internet Conocimiento en inventario

5.RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS FISICOS Y DOCUMENTACION
	Motocicleta en buenas condiciones. Preferiblemente que la moto este a nombre propio. Tener licencia de conducir para moto Estar al día con la documentación de la motocicleta Soat, tecno mecánico. Tener medio de comunicación mínimo celular o Smartphone. Indispensable tener amarres (pulpos, ganchos, telarañas), preferiblemente Reata. Opcional caja o cajón de mensajería.



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA		VERSION	1
PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO			

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	AUX. DE INVENTARIO/AUX. DE DESPACHO/AUXILIAR DE BODEGA
nivel donde desempeñara	OPERATIVO
Cargo del jefe Inmediato	JEFE DE BODEGA/ COORDINADOR DE MERCADOS
Cargo	AUXILIAR DE BODEGA

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Empacar los pedidos o los productos, para cada uno de los clientes. Cargar y descarga productos. Verificar las novedades o cambios de productos Organizar los productos en bodega Verificar los productos averiados Verificar los productos vencidos Organizar de los residuos reciclables Atender los pedidos por teléfono o cualquier medio de comunicación (redes sociales) Hacer limpieza de la bodega diariamente para así evitar las plagas o contactos insectos Realizar inventario diario Informar a su jefe diariamente el inventario Realizar otras actividades dispuestas por el jefe inmediato.

EDUCACION	3.ESPECIFICACION DEL CARGO
	Ser Bachiller o estar estudiando para terminar su bachillerato. Operar medio de comunicación como celular o smartphome. Manejar las Redes sociales Conocimiento básico de sistemas informáticos.

	TIEMPO DE EXPERIENCIA
	Mínimo de 6 meses.

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO
	Ser ordenando (a) Agilidad y alto sentido de responsabilidad. Capacidad de trabajo bajo presión (tener paciencia a los clientes y mensajeros) Actitud de servicio al cliente. Conocimiento en verificación de dinero (identificación de dinero falso)

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION
	Redes sociales Sistema básico como paquete de office e internet Mercadeo y ventas

5.RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS FISICOS Y DOCUMENTACION
	Tener medio de comunicación mínimo celular o Smartphone. Motocicleta en buenas condiciones. Preferiblemente que la moto este a nombre propio. Tener licencia de conducir para moto Estar al día con la documentación de la motocicleta Soat, tecno mecánico.



	EMPRESA	BEJARANO MENSAJERIA INTEGRAL		N.º
	AREA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	FECHA	6/06/2018
	PROCEDIMIENTO	GESTION HUMANA	PÁGINAS	
MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL AREA DE GESTION HUMANA			VERSION
PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO			
				1

DISEÑO DE CARGOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo	MENSAJERO/DOMICILIARIO/SUPERNUMERARIO
nivel donde desempeñara	OPERATIVO
Cargo del jefe Inmediato	ADMINISTRADOR/COORDINADOR GENERAL
Cargo	MENSAJERO

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Distribuir los pedidos o los productos, a cada uno de los clientes. Organiza la ruta de transporte en función del número de pedidos y la localización de los domicilios de entrega. Cargar y descarga comidas preparadas, bebidas, contenedores pequeños (cajas de pizza, utensilios plásticos) y termos de alimentos. Verificar Las direcciones y teléfono (si lo tiene), de los pedidos antes de salir a entregarlos. Llevar junto con el pedido las facturas de venta a los clientes Recaudar el dinero de los pedidos y entregarlo a la caja en el punto de venta Atender los pedidos por teléfono y llegan a empaquetar algunos de los encargos de comida. Servir como ayudante de venta en el local (o punto de venta). Llevar datáfono (pos) para el pago con medio magnético, si el cliente lo requiere. Ejecutar las labores de mensajería externa Realizar las consignaciones bancarias Servir como apoyo en la recepción telefónica, en la toma de pedido. Realizar otras actividades dispuestas por el jefe inmediato.

EDUCACION	3.ESPECIFICACION DEL CARGO
	Ser Bachiller o estar estudiando para terminar su bachillerato. Operar medio de comunicación como celular o smartphone. Manejar de Redes sociales Conocimiento básico de sistemas informáticos.

	TIEMPO DE EXPERIENCIA
	Mínimo de 6 meses.

HABILIDADES	HABILIDADES PARA EL ESTE CARGO
	Sentido de ubicación. Agilidad y alto sentido de responsabilidad. Capacidad de trabajo bajo presión (tener paciencia a los clientes) Actitud de servicio al cliente. Conocimiento en verificación de dinero (identificación de dinero falso)

4. CAPACITACION Y FORMACION	CAPACITACION
	Redes sociales Sistema básico como paquete de office e internet Instrucción sobre manejo de datafono

5.RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS FISICOS Y DOCUMENTACION
	Motocicleta en buenas condiciones. Preferiblemente que la moto este a nombre propio. Tener licencia de conducir para moto Estar al día con la documentación de la motocicleta Soat, tecno mecánico. Tener medio de comunicación mínimo celular o Smartphone. Indispensable tener amarres (pulpos, ganchos, telarañas), preferiblemente Reata. Opcional caja o cajón de mensajería.

SEGUNDO PASO: verificar manual de funciones.

Después de diseñado el manual de funciones se verifica si este contiene los aspectos generales y la información sea veraz, para cada cargo al cual se le ha diseñado su manual, esto lo realiza el gerente.

TERCER PASO: dar a conocer el manual de funciones.

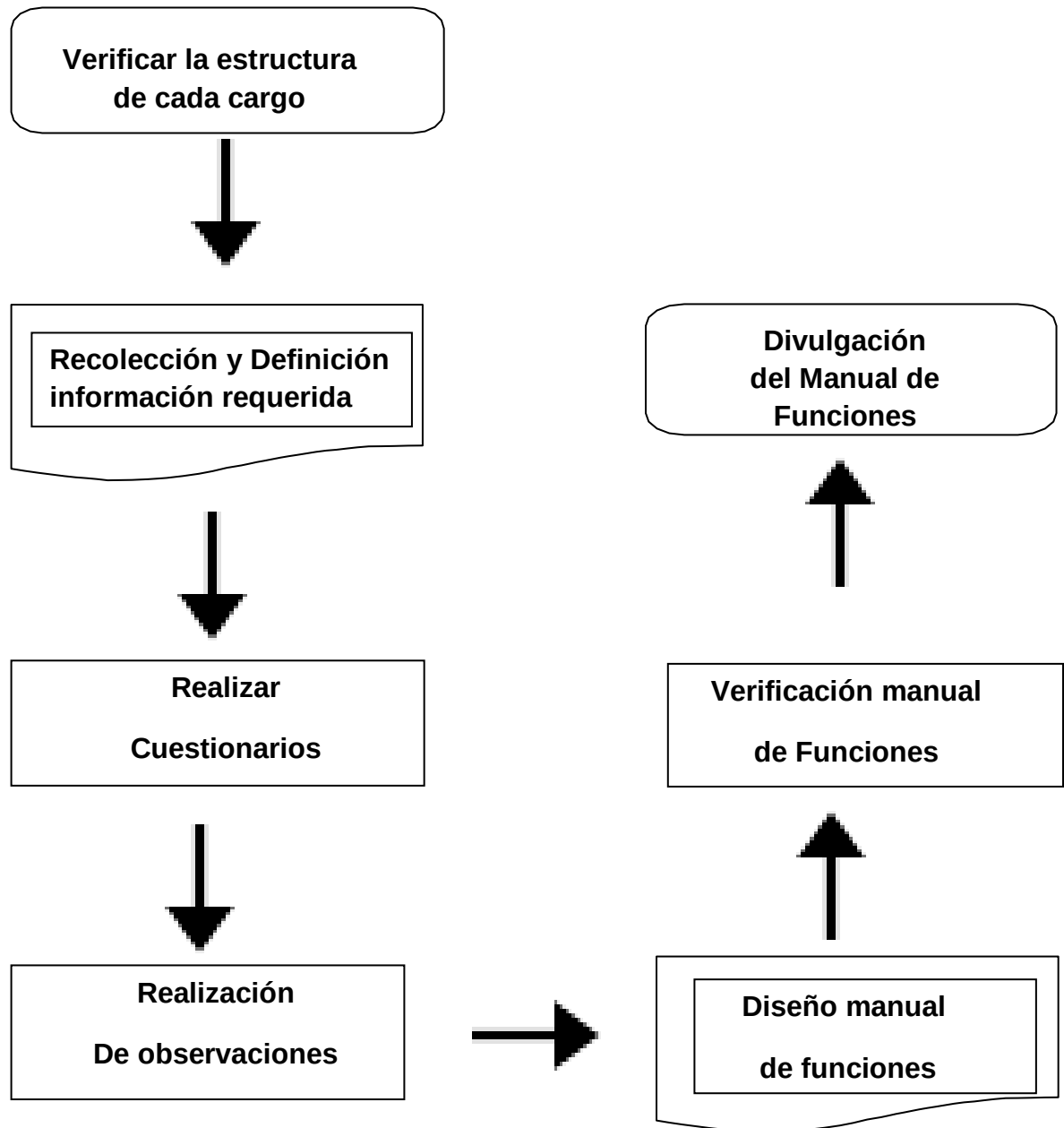
Después de revisado el Manual de Funciones se da a conocer a toda la organización y se pone a disponibilidad de todos los empleados para que estos conozcan todo lo que se debe hacer en su cargo, del mismo modo, cuando exista un vacante se sepa cuál es el perfil del cargo para la nueva búsqueda.

3.3.6. DOCUMENTOS RELACIONADOS.

Formato B.M.I. 002 entrevista de Cargo

Formato B.M.I. 003 Manual de Funciones

3.3.7. DIAGRAMA DE FLUJO



CAPITULO 4: PLAN DE ACCIÓN.

Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	INDICADORES	FORMULAS	A g o .	S e p .	O c t. .	N o v .	D i c .
Diseñar los cargos	Gerente	No de cargos diseñados	No. CARGOS = $\frac{\text{Cargos diseñados}}{\text{Total, Cargos}}$					
Asignar funciones de acuerdo con el cargo	Gerente	No de funciones asignadas	No. FUNCIONES ASIGNADAS = $\frac{\text{No. funciones asignadas al empleado}}{\text{No. Total Funciones}}$					
Capacitación y socialización de manual de funciones	Gerente y Coordinador General	No de capacitaciones realizadas.	No. CAPACITACIONES REALIZADAS = $\frac{\text{No. Capacitaciones Planeadas}}{\text{No. Capacitaciones Ejecutadas}}$					
Verificación de Cargos	Gerente	No de cargos auditados	No. VERIFICACION DE CARGOS = $\frac{\text{No. de Cargos Planeados para Auditar}}{\text{No. de Cargos Auditado}}$					

Presupuesto

Actividad	Valor
Diseñar los cargos	\$ 508.000
Tintas	\$ 140.000
Resma de papel	\$ 11.000
Fotocopias	\$ 25.000
Bolígrafos	\$ 12.000
carpetas	\$ 20.000
Alimentación (refrigerios, almuerzos)	\$ 300.000
Asignar funciones de acuerdo con el cargo	\$ -
Capacitación y socialización de manual de funciones	\$ 2.000.000
Alimentación (refrigerios)	\$ 1.600.000
Alquiler salón	\$ 400.000
Verificación de Cargos	\$ -
TOTAL	\$ 2.500.000

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos de gestión humana en Bejarano mensajería Integral, se hace de forma no escrita (informal), las instrucciones sobre las funciones son bajo palabra, afectando las responsabilidades y la toma de decisiones. Generando decisiones erradas, alta presión y quebranto de salud al gerente porque en su mayoría la toma él. Esto afecta el entorno interno y externo de la empresa en su funcionamiento.

La falta de estructuración y la adecuación de los procesos de gestión humana puede afectar psicológicamente a los empleados, desmotivándolos, la falta de compromiso y cambio de actitud, a no sentirse perteneciente a la empresa, aumentando la rotación de personal y toma el trabajo como un escampadero (mientras consigue algo mejor).

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos planteados. Se tuvo en cuenta el soporte teórico sobre la Gestión Humana, que permitió identificar claramente la coherencia que existe entre la teoría planteada por diferentes autores y su aplicación en la vida empresarial. Justificada en la revisión bibliográfica, métodos, herramientas y procedimientos empleados.

La confrontación de la teoría y la práctica facilita la apropiación de los conocimientos adquiridos, pues evidencia la relación directa que existe entre las formulaciones teóricas sobre los procesos, los conceptos, técnicas y herramientas de gestión humana.

Realizar el diagnóstico a Bejarano Mensajería Integral, permitió conocer la opinión de cada uno de los empleados con respecto a lo que esperan y desean recibir de la empresa. Además, facilitó el levantamiento de la información para la realización del diseño de cada uno de los procesos, con base en las respuestas que dieron al preguntarles sobre sus cargos.

El diseñar los procesos de gestión humana, garantiza ordenar cada una de las actividades relacionadas con los empleados, en cada uno de los criterios básicos para mantener un buen nivel de la calidad de vida laboral y un mejoramiento del ambiente de trabajo.

La herramienta o el método del cuestionario y la observación, facilitó el diagnóstico realizado a Bejarano Mensajería integral, pues permitió establecer claramente los objetivos, expectativas que se debían cumplir. Gracias a la revisión teórica se identificaron, los métodos más empleados y las herramientas a utilizar en cada una de las actividades y en los procesos que componen el área de Gestión Humana.

La satisfacción del personal es fundamental al interior Bejarano Mensajería Integral, como informa el gerente “todo está en la actitud”. El gerente es razonable de la importancia de su labor y del compromiso, y reconocen a sus colaboradores como los artífices principales del buen desempeño que ha tenido la empresa en su trayectoria.

Los formatos diseñados identifican claramente y de manera específica la información detallada que se requiere obtener, el objetivo y las razones por la cual debe esta ser suministrada. Toda la información que se suministra en el diligenciamiento de los formatos elaborados facilita la toma de decisiones, contribuyen a la mejora de las actividades de Gestión Humana que se llevan a cabo en la empresa.

Es muy importante el acompañamiento que se le da a las personas cuando ingresan a una organización, es fundamental para agilizar su proceso de adaptación a la cultura, costumbres y reglas del lugar de trabajo, lo cual hace sentir al nuevo integrante más seguro de sí mismo y de poder lograr los resultados esperados.

RECOMENDACIONES

- Implementar los formatos de Gestión Humana diseñados, con el fin de desarrollar la competencia y fortalecer la gestión de la empresa.
- Mejorar las condiciones laborales y brindar herramientas objetivas para la toma de decisiones. Distribuir las responsabilidades que competen a cada proceso o cargo para lograr una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos.
- Implementar el manual de funciones.
- Establecer cada vez que sea necesario una modificación o creación de cargos para definir con certeza cual es el personal con el que cuenta la empresa y cuál es el que realmente necesita, definiendo lo que este debe realizar al interior de la institución.
- Diseñar el resto de proceso de la gestión Humana (como el reclutamiento, selección de personal, inducción del personal etc.).

CAPITULO 6: BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amador, M. G. (21 de 02 de 2013). *Metodologia de la Investigacion*. Obtenido de http://manuelgalan.blogspot.com.co/2013/02/la-observacion-como-metodo-de_21.html
- ANIF. (01 de 06 de 2017). *financieras, Asociacion nacional de instituciones*. Obtenido de LA GRAN ENCUESTRA: http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2017/12/gep_regional_i-2017.pdf
- Azcoytia, C. (08 de 10 de 2014). *Historiadores de la cocina, Grupo Gastronautas*. Obtenido de <https://www.historiacocina.com/es/historia-de-la-pizza>
- Balzano, A. (21 de 02 de 2017). *Munchies*. Obtenido de <https://munchies.vice.com/es/article/3d4nb9/la-historia-de-como-mi-abuelo-llevo-la-pizza-a-eeuu>
- Bernardo Torrealba, E. V. (7 de 10 de 2007). *Inducción" : Proceso de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://inducccionrrhh.blogspot.com.co/>
- Bohlander, G. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Thomson.
- Casilimas, C. A. (12 de 01 de 2002). *Investigación Culitativa*. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Cebrián, V. (13 de 05 de 2013). *Ciclus Group*. Obtenido de <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/05/30/importancia-del-diseno-de-puestos-de-trabajo/>

- Chanez, F. J. (2011). *La administracion de los recursos humanos en las Pymes*. Mexico: Pearson Educacion.
- Chiavenato, i. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* . Punta Santa Fe: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, i. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración, 7ma Edición*. Mexico: Mc Graw Hill, Interamerica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- conexion esan. (15 de 09 de 2016). *El reclutamiento de los recursos humanos*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/>
- Córdova, C. (12 de 11 de 2012). *El Delivery es más viejo que la escarapela*. Obtenido de <http://www.fondodeolla.com/nota/el-delivery-no-es-cosa-nueva/#galleryzoomv36324v28>
- De Juan, G. P. (2004). "La 'P' Mayúscula de los Procesos de Selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 2, 2004,, 263-272. Obtenido de *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 263-272: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999008.pdf>
- Del Castillo, E. (24 de 08 de 2012). *Gestion.peru*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/gestion-humana-personas-adquieren-explotan-18864>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal 8 edicion*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dessler, G. (01 de 01 de 2009). *Administración de recursos humanos 11 edicion*. Mexico: Pearson Educación de México, SA de CV. Obtenido de http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler
- Dessler, G. (2016). *Gestion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Education.

- Dinero. (01 de 08 de 1993). *La guerra de la comida rápida*. Obtenido de <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/la-guerra-comida-rapida/20877>
- Dinero, R. (21 de 08 de 2013). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresas/caratula/articulo/la-apertura-economica/182405>
- Dinero, R. (21 de 08 de 2013). *dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresas/caratula/articulo/la-llegada-mcdonalds/182503>
- Dinero, R. (10 de 12 de 2015). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-call-center/214593>
- Dominos, p. (01 de 01 de 2015). *dominos.com*. Obtenido de <https://biz.dominos.com/es/web/about-dominos-pizza/history>
- El Tiempo, R. (10 de 09 de 1994). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-209066>
- Garcia, M. (1997). *Libro Fundamentos de la Administración*. Mexico: Trillas.
- Garcia Solarte, M. G.-G.-C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gomez, L. R., & Balkin, D. y. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Grados, E. J. (2003). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R. B. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Edición. México,: McGraw-Hill.
- Hersey, P. K. (1996). *MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR UTILIZING HUMAN RESOURCES*. Pensilvania: Prentice Hall.
- Herzberg, F. B. (1959). *La motivación para trabajar*. Nueva Jersey: transaction publishers John Wiley & Sons, inc .
- Invima. (28 de 05 de 2013). *invima*. Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/stories/alimentos/decreto_3075_1997.pdf

- Martín, A. M. (01 de 01 de 2018). *psicometodos, Asesoría metodológica para investigación social y desarrollo de proyectos*. Obtenido de http://www.psicometodos.com/?page_id=180
- Martínez, J. P. (02 de 01 de 2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: Sector de Restaurantes Comidas Rápidas*. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3304/DI87_Admon_final%20impresion.pdf?sequence=5
- Mendez, C. E. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2 Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.
- Ministerio de Salud, y. P. (12 de 03 de 2014). *invima*. Obtenido de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3427:decreto-539-de-2014&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139
- Mondy, r. W. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Monsalve, Y. A. (24 de 03 de 2008). *El Pais*. Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Marzo242008/eco03.html>
- OCCMundial. (14 de 01 de 2014). *Entrepreneur*. Obtenido de Tendencias en reclutamiento y selección de personal: <https://www.entrepreneur.com/article/266593>
- Perez, A. (04 de 02 de 2015). *Ceolevel*. Obtenido de La controvertida Pirámide de Maslow: <http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>
- Perez, A. (22 de 06 de 2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Pinotti, M. A. (2000). *A la mesa Ritos y Retos de la Alimentacion Argentina*. Buenos Aires: Grijalbo S.A.
- Pinto, J. F. (01 de 10 de 2002). *revista Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Portafolio, R. (20 de 06 de 2016). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/evolucion-contact-centers-colombia-revista-portafolio-497791>

- Prado, J. D. (05 de 10 de 2017). *IMF Business School*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/tecnicas-de-investigacion-la-entrevista-o-dialogo-con-el-trabajador/>
- Prensa el Clarin. (25 de 05 de 2010). caminos y sabores. págs. 1-4. Obtenido de <http://www.caminosysabores.com.ar/wp-content/uploads/2011/suplementos/mayo2010.pdf>
- Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. Malaga,España: Publicaciones Vertice s.l.
- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administracion de recursos Humanos 9 edicion*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Rodriguez, V. J. (2002). *Administración Moderna de Personal 6 edicion*. México:: Thomson.
- Russel, K. T. (25 de 07 de 2013). *Importancia del análisis de puestos en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- Secretaria de salud, m. d. (01 de 01 de 2018). *Alcaldia de Cali*. Obtenido de http://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/44317/i_formulario_de_inscripcin_sanitaria_para_establecimientos_de_expendio_yo_almacenamiento_de_carne_y_productos_crnicos_comestibles/
- Semana, R. (12 de 09 de 2012). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>
- senado, s. (18 de 10 de 2012). *secretaria senado*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Simian, H. ". (11 de 04 de 2014). *larueding.com*. Obtenido de <https://larueding.com/2014/04/11/fuentes-de-informacion-para-investigaciones-de-mercado/>
- Tiempo, P. e. (17 de 05 de 2011). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510930>
- Tiempo, P. E. (06 de 12 de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresa-lider-en-call-center-de-colombia-158956>

Valera, r. (2011). *Administración de los recursos Humanos Enfoque Latinoamericano 5 edición*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.

Vargas, J. (20 de 01 de 2001). *análisis descripción y diseño de cargos* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>

verema. (11 de 02 de 2002). *verema*. Obtenido de <https://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1062003-que-pizza-historia-masa-tipos-recetas>

wolterskluwer. (01 de 01 de 2018). *FUENTE DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA*. Obtenido de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjSzMLtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAAIN4pDUAAAA=WKE

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al gerente



GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Qué servicio o bien ofrece la empresa?
Servicio de mensajería por outsourcing.
2. ¿Cuáles son las actividades principales que se realizan en la empresa?
Prestación de servicios por domicilios en los restaurantes y comidas rápidas.
3. Domicilios de droguerías. Entregas de mercancías. Entregas de mercados.
Diligencias bancarias. Mensajería de documentos.
4. ¿Cuántos empleados tiene?
Hay un promedio de 100 mensajeros y 6 personas en la oficina.
5. ¿Cuántos cargos tiene?
Aquí, las personas o trabajadores son polifuncionales, no tengo una estructura definida, la tengo de forma empírica como tal tampoco hay cargos definidos Están los mensajeros, la secretaria, el gerente, el administrador (o jefe de operaciones como lo conocen los mensajeros) es como mi mano derecha, el coordinador de los mercados y la auxiliar de bodega.

6. ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa?

No se encuentra estructurada, como se dije anteriormente.

7. ¿En la empresa cuenta con el un área o procesos de gestión humana?

Como gestión humana, no lo hay.... yo soy el que hago la entrevista y Gustavo hace las llamadas. Milton verifica las direcciones de la hoja de vida y la secretaria hace la papelería. Siempre que se hace la entrevista le doy mucha importancia a las recomendaciones de las personas que trabajan o han trabajado conmigo. Muchos mensajeros se van y luego vuelven a los meses... si es buen trabajador de una le digo a Milton que le dé la camiseta y le asigne turno...

8. ¿Qué procesos que involucra la Gestión Humana se llevan a cabo en la organización?

Como le dije lo hago de forma empírica, y todos colaboran (los de la oficina)

9. ¿Estos procesos están estructurados formalmente?

No..., no lo están, tengo la idea, pero no está formalizada....

10. ¿Quién se encarga de llevar a cabo estos procesos?

El Gerente, mejor todos colaboran, a veces Milton también hace las entrevistas cuando no me encuentro en la oficina

11. ¿Cuáles son las características, habilidades y consideraciones que tiene en cuenta para desempeñar un cargo?

Lo que más veo para desempeñar el cargo, no importa en que hayan trabajado anteriormente... es la actitud... aquí han venido personas que no saben nada de direcciones, pero tiene la actitud de trabajar... esa voluntad

de hacer las cosas bien..., de trabajar.... en pocos días sabe de direcciones... eso si yo tampoco lo voy a mandar donde las direcciones son difíciles. Ya se tiene zona definidas, se envía a estas personas a las empresas o donde las direcciones o las calles son cuadradas como el centro, los barrios antiguos (la antigua Cali) y los motivo enseñándoles como trabajar los domicilios.

12. ¿Qué procesos y técnicas son utilizadas en el desarrollo de este proceso, como entrevistas, visitas estudios de perfil, etc.?

Las entrevistas, las llamadas para verificar los datos. Muchas veces uno se estrella con las personas, aquí han venido personas estudiadas, pero sin actitud, personas elegantes de buen hablar, que conocen de direcciones y me han dejado el trabajo tirado. A veces en la entrevista lo zarandeo o le dijo cosas para ver la reacción a ver si puede con este trabajo porque ser mensajero es de paciencia de buen servicio. Ya que hay muchas personas que no han tenido buen día y se desquitan con el mensajero. Pero siempre hay que atender el cliente con buena actitud.

13. ¿Cuál es el tiempo de duración de dicho proceso?

La verdad dura de una a dos días para los nuevos pero los antiguos el mismo día.

14. ¿Tiene la organización algún tipo de definición específica de los cargos, funciones y relaciones entre las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de los cargos?

No... como ya lo dije somos polifuncionales.

15. ¿Cuál es la forma en que se determinan las funciones y actividades que se debe realizar en cada uno de los cargos que componen la organización?

Es de forma hablada, le informo que es lo que se debe hacer nada más....

No hay algo escrito

Anexo 2. Formato entrevista a empleados

1. ¿Cómo es la denominación del Cargo?
2. ¿En qué nivel desempeña su cargo?
3. ¿Quién es su jefe inmediato?
4. ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?
5. ¿Cuál es su nivel de educación?
6. ¿En la actualidad estudia? ¿Que estudia?
7. ¿Cuál fue el tiempo de experiencia antes de ingresar al cargo actual?
8. ¿Cuánta experiencia cree que se necesita para desempeñar este cargo?
9. Nombre como mínimo tres habilidades que cuenta usted para este cargo
10. ¿Escriba el aspecto en el cuál desea recibir capacitación?
11. ¿Qué recursos maneja?
12. ¿Con qué otras áreas se relacionan?
13. ¿Usted se relaciona con clientes, proveedores, entidades gubernamentales?
¿Quiénes son?

Anexo 3. Diario de Campo con observación.



DIARIO DE CAMPO

VISITA	FECHA	ACTIVIDAD	METODO	PERSONAS	CARGO
				INVOLUCRADAS	
1	28/09/2017	Solicitud de aceptación de asesoría tesis de grado	cita	Andres Bejarano	Gerente
2	4/10/2017	Aceptación y entrega de la carta de la autorización de la asesoría tesis de grado	cita	Andres Bejarano	Gerente
3	11/10/2017	recolección de información de las labores de los empleados de la parte administrativa	Observación	Yisel Ramírez	secretaria
4	18/10/2017	recolección de información de las labores de los empleados de la parte administrativa	Observación	Gustavo Salamanca	coordinador de mercados
5	25/10/2017	recolección de información de las labores de los	Observación	Nataly Ramírez	auxiliar de bodega

		empleados de la parte administrativa			
6	21/02/2018	recolección de información de las labores de los empleados de la parte administrativa	Observación	Milton Bejarano	Coordinador general
7	28/02/2018	recolección de información de las labores de los empleados de la parte administrativa	Observación	Andres Bejarano	Gerente
8	13/03/2018	recolección de información de las labores de los empleados de la parte operativa desplazamiento a las empresas donde se presta el servicio	Observación	varios	mensajeros
9	27/03/2018	recolección de información de las labores de los empleados de la parte operativa desplazamiento a las empresas donde se presta el servicio	Observación	varios	mensajeros
10	3/04/2018	recolección de información de las labores de los empleados de la parte operativa desplazamiento a las empresas donde se presta el servicio	Observación	varios	mensajeros
11	10/04/2018	recolección de información de las labores de los empleados de la parte operativa desplazamiento a las empresas donde se presta el servicio	Observación	varios	mensajeros

12	11/04/2018	aplicación de entrevista a empleados de la parte administrativa	entrevista	varios	todos los administrativos
13	12/04/2018	aplicación de la entrevista al gerente	entrevista	Andres Bejarano	Gerente
14	18/04/2018	aplicación de entrevista a los mensajeros	entrevista	varios	mensajeros
15	19/04/2018	aplicación de entrevista a los mensajeros	entrevista	varios	mensajeros
16	10/05/2018	aplicación de entrevista a los mensajeros	entrevista	varios	mensajeros
17	11/05/2018	aplicación de entrevista a los mensajeros	entrevista	varios	mensajeros