

**Caracterización de los Macroprocesos de Gestión Humana en Compañías Multinivel
líderes en Colombia: Caso AVON**

Tatiana Cuervo Jaramillo

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Maestría en Administración
Agosto, 2019

**Caracterización de los Macroprocesos de Gestión Humana en Compañías Multinivel
líderes en Colombia: Caso AVON**

Tatiana Cuervo Jaramillo

Trabajo de grado para optar al título de:
Magister en Administración

Directora:
Adriana Aguilera Castro MSc.

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Maestría en Administración
Agosto, 2019

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de grado

En cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, Cali, programa de
Maestría en Administración, para optar por el título de Magister en Administración

_____.

Jurado 1

_____.

Jurado 2

_____.

Director del trabajo de grado

Santiago de Cali, agosto de 2019

Reconocimientos:

A MSc. Adriana Aguilera Castro, directora de tesis de grado por su acompañamiento irrestricto; sus valiosos aportes profesionales, pero ante todo por sus calidades humanas.

A nuestra Alma Mater, Universidad del Valle, por haber dado la oportunidad de superación profesional. A las directivas, docentes, personal administrativo y a todos los estudiantes que acompañaron este proceso de conocimiento profesional y personal.

Las directivas de la compañía AVON S.A., direcciones administrativa y gestión humana, al igual el personal de apoyo de las diferentes dependencias, por suministrar toda la información que dio sustento a la presente investigación.

A Dios: Por nuestras Vidas y porque nos permite disfrutar del apoyo de nuestras familias las cuales estuvieron de forma incondicional en cada etapa de este proceso, porque creyeron en Mí.

Mis Padres: Mil bendiciones por la Vida y por enseñarme e inculcarme Fe y Principios.

A mi Esposo: por su apoyo y ánimo que brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A Mí adorado hijo: mi mayor motivación para alcanzar todos mis propósitos en la vida.

Tatiana

Resumen

El estudio tiene como objetivo caracterizar los macroproceso de gestión humana en la compañía AVON S.A., respecto del personal vinculado y las vendedoras independientes, para lo cual se consideraron los procesos de Admisión de personas, Compensación y Desarrollo o Plan Carrera como estrategia de retención de personal. Metodológicamente, el estudio se aborda desde un enfoque mixto, es decir, alude la investigación cualitativa y cuantitativa bajo la técnica etnográfica. Cualitativo mediante la aplicación de la técnica proyectiva de entrevista semi-estructurada, de esta manera se evidencia la percepción de los directivos a nivel administrativo y de gestión humana como áreas competentes de la administración del talento humano en la compañía; en segundo lugar, el enfoque cuantitativo, a través del diseño de la técnica tipo encuesta, para esta técnica se tienen como objeto de estudio los empleados vinculados en las distintas áreas de apoyo tanto administrativo, logístico y comercial, como las vendedoras independientes. Para la aplicación del instrumento se selecciona una muestra constituida por 38 empleados en los diferentes niveles y 100 vendedoras independientes de la compañía AVON. Se logra concluir, una vez ejecutado el trabajo interno con el personal y de campo con las vendedoras independientes, que pese a algunas falencias en materia de liderazgo y comunicación asertiva percibida por el personal vinculado, la compañía viene cumpliendo con los procesos de admisión, compensación y desarrollo de personas de acuerdo a las teorías modernas sobre planeación y administración del talento humano. Por otra parte, en el grupo de las vendedoras independientes, se identifican algunas falencias en las áreas de admisión y formación de personas, ya que, en algunos casos, al momento de reclutar al personal no consideran el perfil laboral y las competencias en el campo comercial del aspirante. Además, se evidencia la falta de un programa de capacitación, pues no solo es necesario aprender técnicas de mercadeo, sino que se deben tener en cuenta temas de impacto como relaciones interpersonales, finanzas y contabilidad para el manejo de sus propios negocios dentro de la compañía multinivel.

Palabras clave: Gestión Humana, Compañías Multinivel, Admisión, Compensación, Desarrollo de personas.

Abstract

The objective of the study is to characterize the human management process in the AVON S.A. company, with respect to the related personnel and the independent vendors, for which the processes of admission of people, compensation and development were considered, or Career Plan as a personnel retention strategy. Methodologically, the study is addressed from a mixed approach, ie, refers to qualitative and quantitative research under the ethnographic technique. Qualitative through the application of the projective technique of semi-structured interview, in this way it is evident the perception of the managers at administrative level and of human management as competent areas of the administration of the human talent in the Company Secondly, the quantitative approach, through the design of the technique type survey, for this technique are intended to study the employees linked in the different areas of support both administrative, logistical and commercial, and vendors Independent. For the application of the instrument, a sample consisting of 38 employees at different levels and 100 independent vendors of the AVON company is selected. It is possible to conclude, once executed the internal work with the staff and field with the independent vendors that despite some shortcomings in leadership and assertive communication perceived by the linked personnel, the company has been complying with the admission, compensation processes and development of people according to modern theories on planning and administration of human talent. On the other hand, in the group of independent salespersons, some shortcomings are identified in the areas of admission and training of people, since, in some cases, when recruiting staff do not consider the labor profile and skills in the field commercial of the applicant. In addition, there is evidence of the lack of a training program, because not only is it necessary to learn marketing techniques, but must take into account impact issues such as interpersonal relations, finance and accounting for the management of their own businesses within the company multilevel.

Key words: Human Management, Multilevel Companies, Admission, Compensation, Person Development.

Contenido

Pág.

Introducción.....	13
1. El problema	15
1.1 Antecedentes del problema	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Pregunta general.....	17
1.2.2 Preguntas subordinadas	17
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
3. Justificación.....	20
4. Diseño metodológico.....	22
4.1 Enfoque	22
4.2 Método	22
4.3 Diseño.....	23
4.3.1 Fuentes primarias	23
4.3.2 Fuentes secundarias.....	23
4.4 Población y muestra	24
4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	25
4.5.1 La entrevista semi-estructurada.....	26
4.5.2 La encuesta	26
5. Marco referencial	28
5.1 Estado del arte	28
5.2 Marco teórico	33
5.2.1 Gestión del talento humano.....	33
5.2.2 Macroprocesos de gestión humana	35
5.2.2.1 Macroproceso de admisión.....	42
5.2.2.2 Macroproceso de compensación	46
5.2.2.3 Macroproceso de desarrollo de personas	52
5.3 Marco legal.....	64
5.4 Marco contextual.....	71
5.4.1 El Multinivel	71
5.4.2 AVON	72
6. Resultados	78
6.1 Macroproceso de Admisión de personal vinculado y vendedoras independientes	78
6.1.1 Personal vinculado	78
6.1.1.1 Macroproceso de admisión.....	80
6.1.2 Vendedoras independientes.....	92
6.2 Caracterización del Macroproceso de compensación para personal vinculado y vendedoras independientes.....	106
6.2.1 Población vinculada.....	106
6.2.2 Sistema de compensación asignado para las vendedoras independientes.....	109
6.2.3 Posición de las vendedoras independientes respecto al macroproceso compensación.....	112
6.3 Caracterización del Macroproceso desarrollo de personas personal vinculado y	

vendedoras independientes.....	113
6.3.1 Personal vinculado.....	113
6.3.2 Descripción del Macroproceso de las vendedoras independientes.....	143
6.3.3 Descripción del Macroproceso de Desarrollo de Personas para las vendedoras independientes.....	156
6.3.4 Percepción de las vendedoras independientes macroproceso desarrollo de personas.....	159
6.4 Discusión de resultados	163
6.5 Propuesta de mejoramiento	171
6.5.1 Macroproceso de admisión.....	171
6.5.1.1 Personal vinculado.....	171
6.5.1.2 Respecto a las vendedoras independientes.....	172
6.5.2 Macroproceso de compensación	173
6.5.3 Macroproceso de desarrollo de personas	174
7. Conclusiones y recomendaciones.....	179
7.1 Conclusiones	179
7.2 Recomendaciones.....	180
Referencias	181
Apéndices	185

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha técnica de encuesta	27
Tabla 2. Relación contractual.....	105
Tabla 3. Valoración de cargos AVON	109
Tabla 4. 7 Niveles de crecimiento AVON.	111
Tabla 5. Nivel satisfacción relaciones trabajo - Compañía.....	112
Tabla 6. Actividades permanentes de Salud Ocupacional.	142
Tabla 7. Nivel de comunicación asertiva	161
Tabla 8. Plan de comunicaciones.	175
Tabla 9. Plan de mejora.....	177

Lista de figuras

Figura 1. Macroprocesos planteados por Chiavenato.	41
Figura 2. Subsistema de admisión.....	43
Figura 3. Antigüedad laboral personal vinculado.	78
Figura 4. Género.	79
Figura 5. Flujograma proceso de ingreso AVON..	91
Figura 6.Estado civil.	93
Figura 7. Número de hijos.....	94
Figura 8. Grado de escolaridad.	94
Figura 9. Antigüedad comercial AVON.	95
Figura 10. Ventana de registro a AVON S.A.....	97
Figura 11. Material de inducción.	100
Figura 12.Relación laboral..	104
Figura 13. Diseño organizacional por funciones.	114
Figura 14. Diagrama del proceso de inducción.....	122
Figura 15. Diagrama de flujo proceso de capacitación..	126
Figura 16. Diseño y planeación programa de formación.	128
Figura 17. Ejecución programa de formación..	130
Figura 18. Diagrama de flujo proceso de evaluación de desempeño..	137
Figura 19. Motivación..	144
Figura 20. Comunicación.	145
Figura 21. . Relaciones interpersonales y de trabajo.....	147
Figura 22. Estímulo al desarrollo organizacional.....	149
Figura 23. Liderazgo..	153
Figura 24. Participación.	154
Figura 25.Satisfacción y expectativas..	159
Figura 26.Comunicación asertiva.....	161
Figura 27. Escala necesidades Maslow.	169

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista gerencia administrativa y dirección de gestión humana	185
Apéndice B. Cuestionario para encuesta mixta vendedoras independientes	186
Apéndice C. Cuestionario para encuesta mixta empleados AVON	189
Apéndice D. Diseño de cargos	190
Apéndice E. Instructivo selección de personal.....	192
Apéndice F. Formato solicitud de personal.....	193
Apéndice G. Formato entrevista.....	194
Apéndice H. Encuesta satisfacción.....	195
Apéndice I. Documentos para admisión de las vendedoras independientes	196
Apéndice I. (Continuación) documentos para admisión de las vendedoras independientes.....	198
Apéndice J. Inducción de personal.....	200
Apéndice K. Encuesta capacitación	201
Apéndice L. Evaluación del desempeño	202
Apéndice M. Perfil del candidata a vendedora independiente	203
Apéndice N. Solicitud de personal.....	206
Apéndice O. Instructivo selección de personal	207
Apéndice P. Formato entrevista	208
Apéndice Q. Inducción al personal	210

Introducción

El mundo empresarial está cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en el mercado ofertando productos y servicios. Permanecer en ese mercado dinámico implica asumir cambios, establecer nuevas relaciones, optimizar el talento de las personas y transformar las compañías en empresas que sean impulsadas tanto por los clientes como por los empleados.

En esta dinámica empresarial, desde el año 1997 vienen participando en Colombia, algunas compañías, con nuevos modelos empresariales de otros países bajo la modalidad de Multinivel, es decir, la comercialización de bienes y servicios en los cuales participa mano de obra bajo la modalidad flexible en tiempo de dedicación y sin vinculación laboral alguna, el comprador adquiere productos para su propio consumo o para venta a terceros. Casos como el de Perú con su marca YANBAL, lograron impulsar un sinnúmero de participantes que han logrado su permanencia a largo plazo.

Estas nuevas alternativas de negocio se han convertido en una oportunidad única para personas que han estado excluidas, por diversas razones, del mercado laboral, y por lo tanto no gozan de los beneficios propios del sistema laboral formal del país. Esto es, el deber ser de las organizaciones es que el personal, cuya función principal es la de cumplir con unas competencias laborales desde su puesto de trabajo, sin importar el nivel jerárquico al que pertenecen, como lo afirma Castero (2013), deben ser beneficiarios de un sistema laboral regular o formal, vinculado bajo las condiciones establecidas por el Código Sustantivo de Trabajo-CST-, y así, poder acceder a los programas que, a través del área de gestión humana, se diseñan para su crecimiento personal y profesional, plan de carrera, compensaciones fijas y/o variables, programas de motivación y formación, higiene y seguridad, entre otros.

El objetivo del presente estudio es caracterizar los macroprocesos de gestión humana en una empresa líder del sistema multinivel en Colombia, tomando como estudio de Caso la compañía AVON, por su alta representatividad en dicho sector. Para el estudio se considera tanto el personal vinculado formalmente, como los compradores o vendedores independientes que hacen parte de su principal estructura comercial, abordando específicamente los subprocesos de admisión, compensaciones y formación de personas, con el fin de determinar los reales beneficios que perciben estos agentes comerciales independientes en forma comparativa con los empleados vinculados laboralmente con la compañía.

1. El Problema

1.1 Antecedentes del problema

Ante el ingreso de las compañías Multinivel en el territorio nacional, a partir de la década de los 90 se creó una nueva figura que pretendía convertirse en multinivel para competir con ese creciente mercado de la venta directa, estas fueron las llamadas Pirámides, que contrariamente a las compañías Multinivel, orientaron su operación de forma inadecuada, toda vez que su objetivo era lograr el mayor nivel de ingresos con la captación de mano de obra y no con la comercialización de productos. Fue así como el gobierno colombiano, con el fin de acabar con la ilegalidad de aquellas empresas que han tratado de confundir a los clientes con la figura del multinivel y hacerlas parecer como empresas Pirámide, entró a legislar y controlar sus operaciones a través de la Superintendencia de Industria y Comercio, evitando que dichas organizaciones se dediquen a premiar con dinero a las personas por integrar a nuevos miembros a la cadena de la organización.

Como lo expresó la Superintendencia de Sociedades “a los comercializadores los tendrán que remunerar por lo que vendan, ya sean bienes o servicios, y no por traer nuevos vendedores” (Reyes, 2016). Ante las posiciones que ha fijado el gobierno, como uno de las principales antecedentes en el tópico jurídico, la primera regulación tuvo origen en el año 2013 con la Ley 1700, la cual fue sancionada por el presidente Juan Manuel Santos. Se estableció como en Colombia se logran imponer ciertas condiciones para legalizar el funcionamiento de compañías multinivel como las que hoy ostentan su liderazgo, no solo en Colombia sino a nivel mundial, el caso de Amway, AVON, Yanbal y Herbalife. En forma especial, se crearon normas y requisitos legales para su libre operación y competencia abierta, por ejemplo, garantizar su domicilio en el territorio nacional, pues antes de dicha ley, muchas operaban en la informalidad, de manera virtual y sin una representación legítima en el país (El Tiempo, 2015).

Con respecto al caso específico de los sistemas de administración de personal, se desconoce de estas organizaciones multinivel, en forma comparativa, los procesos que hacen parte de la gestión humana, esto es, los procedimientos y políticas de estas empresas en materia de admisión, compensación y desarrollo de personas; así mismo, en particular, los beneficios que perciben los empleados directos de las compañías multinivel con respecto a los beneficios percibidos por su equipo independiente de vendedores; este interrogante ha sido la motivación principal de la presente investigación.

No menos importante, en los últimos 3 años, según sus directivas, se ha presentado un aumento representativo en la producción pero igual un se ha incrementado el número de incapacidades tanto del personal vinculado como de las vendedoras independientes, las primeras, debido a largas horas de trabajo en una posición inadecuada o ergonomía que no cumple con los estándares de la normatividad legal, establecida en el Decreto único 1072 de 2015 sobre implementación del SG-SST, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo cual es necesario establecer parámetros claros para las diferentes funciones dentro de la empresa y realizar una profundización en los macroproceso de gestión humana, indispensable para el éxito de estas tareas de manera saludable y a su vez que el colaborador sienta que está contribuyendo al crecimiento de la organización.

Con respecto a las vendedores independientes el escenario es mucho más crítico; en primer lugar debido a las incapacidades como se comentó, pero adicional, en dicho trienio 2015 al 2018, se ha presentado una deserción de este personal de ventas esquinante al 22.5%, lo que ha conllevado a un incremento de los gastos por contratación y capacitación. Ello sumado a que en el último reporte a diciembre 31 de 2018, por parte del gerente de zona, registró como el 45% del equipo de vendedores independientes, alterna la venta del portafolio de AVON con otras empresas o

catálogos que de forma directa o indirecta compiten con la compañía; situación que fue justificada por las vendedoras ante la carencia de más garantías, mayores incentivos y la posibilidad de lograr una contratación directa.

En consecuencia, el presente estudio se centra en realizar la caracterización de los macroprocesos de gestión humana, considerando como caso de estudio la multinivel AVON, por la captación de mano de obra bajo la modalidad de empresarias independientes o asesoras comerciales con tiempo flexible.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Pregunta general

¿Cuáles son las características de los macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de Personas en la compañía multinivel AVON, tanto para su personal vinculado, como para las vendedoras independientes, y cuál es la propuesta de mejoramiento para estos macroprocesos?

1.2.2 Preguntas subordinadas

- ¿Cómo se ha implementado el macroproceso de Admisión en la compañía multinivel AVON, para su personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes?
- ¿Qué sistema de Compensación ha diseñado la compañía multinivel AVON, tanto para su personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes?
- ¿Cuál es el actual macroproceso de Desarrollo de Personas implementado por la multinivel AVON para el personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes?

- ¿Cuál es el plan de mejoramiento para los macroprocesos de admisión, compensación y desarrollo de personas, tanto para el personal vinculado como para las vendedoras independientes de la compañía AVON?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Caracterizar los macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de Personas en la compañía multinivel AVON, tanto para el personal vinculado directamente como para las vendedoras independientes, y realizar una propuesta de mejoramiento.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos que se tienen en cuenta para la Admisión de personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes en la compañía multinivel AVON.
- Analizar el macroproceso de Compensación que ha diseñado la compañía multinivel AVON, tanto para su personal vinculado directamente como para las vendedoras independientes.
- Determinar el actual macroproceso de Desarrollo de Personas implementado por la multinivel AVON para el personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes.
- Formular la propuesta de mejoramiento para los macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de personas, tanto para el personal vinculado como para las vendedoras independientes de la compañía.

3. Justificación

En las organizaciones alrededor del mundo, el área de gestión humana, ha adquirido una importancia especial dentro de la estrategia corporativa, enfatizando en la importancia del talento humano para lograr la competitividad empresarial. Como lo expresa Chiavenato (2004), el área de gestión humana se ha constituido en la plataforma estratégica que incide directamente sobre la productividad de la empresa como respuesta al desempeño de sus colaboradores y por ende, sobre la efectividad de los procesos empresariales.

Lo anterior tiene una estrecha relación con el hecho de que la filosofía gerencial del área de Gestión Humana se basa en un modelo de competencias, cuyo objetivo es diseñar de manera óptima los puestos de trabajo, suplirlos con las personas más idóneas, y mantener un nivel de entrenamiento y capacitación constante, para que el desempeño de los equipos de trabajo sea el requerido para lograr la permanencia, consolidación y crecimiento de la organización.

Presentar una investigación en el área de gestión humana de organizaciones que han incursionado en el país con la más agresiva estrategia de venta directa bajo la modalidad de multinivel, se constituye en un antecedente sobre la forma como dichas organizaciones vienen contratando una población desempleada en crecimiento bajo la oportunidad de tiempo libre y empleo flexible, pero igualmente, conocer si las personas vinculadas de una u otra manera a la Compañía Multinivel, realmente están percibiendo desde su Admisión, no sólo una justa compensación económica, sino una inclusiva participación en los programas de gestión humana de dichas compañías como el caso de los sistemas o modalidad contractual, los programas de desarrollo de personas como capacitación y plan carrera, motivación, inclusión de sus familias, entre otros beneficios que se han convertido en la razón social de las organizaciones que hoy le apuestan a un fortalecimiento de sus equipos de trabajo. Cabe resaltar por lo anterior, que de los

resultados de la implementación de los diferentes programas en pro de los colaboradores o clientes internos, dependerán los niveles de productividad y rentabilidad en las organizaciones (Chiavenato, et; al, 2004).

La justificación del presente trabajo está fundamentada en tres aspectos: el primero de ellos es la importancia en la actualidad de la gestión humana, la cual trae beneficios para la empresa y para el capital humano. Lo segundo es el impacto social que esto genera desde la empresa hacia la sociedad y el mercado, y lo tercero, es la aplicación objetiva de los conocimientos adquiridos en la maestría en administración que en esencia, alude al ser humano como razón de ser de las organizaciones.

Como estudiante del campo de la administración y la disciplina de gestión humana, el trabajo permite integrar los conocimientos para estructurar una propuesta de gestión humana que involucre los macroprocesos definidos y que permita evidenciarlos dentro del área de gestión humana, como eslabones de la cadena productiva y que generan resultados en la medida en que se integren desde una óptica sistémica y de procesos.

4. Diseño Metodológico

4.1 Enfoque

Se utiliza el tipo de investigación Mixta, que fusiona lo cualitativo con lo cuantitativo; cualitativo, porque permite un acercamiento al fenómeno de investigación en donde los sujetos participantes (directivos, empleados y vendedoras independientes), son los que, en el mismo proceso investigativo, a través de su discurso, generarán los datos significativos para el análisis; cuantitativo por su propio diseño muestral y por la técnica de encuesta a utilizar con la población de empleados de apoyo en AVON S.A.

En una investigación de corte mixto, es necesario mirar los actores desde su contexto, conocer y descubrir su mirada, pensamiento y concepción acerca del fenómeno objeto de investigación; es decir, las conceptualizaciones y percepciones de los sujetos o actores: directivos, empleados y vendedoras independientes en su práctica laboral. Adicionalmente, el estudio de Caso se considera adecuado dentro de la investigación cualitativa ya que en él se analiza un caso específico que da respuesta al planteamiento de un problema. Stake (1999), considera que el estudio de Caso aborda a la vez, la particularidad y la complejidad de una situación singular.

4.2 Método

El método se puede abordar partiendo de lo general para llegar a lo específico o de lo específico para llegar a lo general. Partir de categorías o variables desagregadas para luego integrarlas, o de variables articuladas para luego hacer una desagregación (Sampieri, et; al, 2012).

El presente estudio aborda el método Deductivo Analítico, ya que este permite la descomposición de un todo en sus partes, es decir, se realiza descomposición y fragmentación.

En este caso, el contexto de la gestión del talento humano para luego desagregarlo en sus diferentes escenarios de aplicación. Briones (et; al, 1999), lo reafirma: “este proceso cognoscitivo

consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual” (p. 60).

4.3 Diseño

En congruencia con el tipo de investigación mixta, se acude al tipo de diseño no experimental, porque en dicho estudio no se manipulan de forma deliberada una o más variables de análisis, es decir, se realiza con énfasis en la interpretación de los fenómenos para poder analizar sus causas, características, efectos, relaciones; en este caso, la investigadora se basa especialmente en las percepciones de los sujetos o actores de estudio en su medio natural.

Según Kerlinger (citado por Hernández, Sampieri y Baptista (2002), cuando se alude a este diseño, el investigador no manipula la información ni predispone u orienta las respuestas suministradas por los sujetos bajo estudio. Para la construcción del diseño, se hace fundamental la identificación de las fuentes que permitan la recolección de la información, por lo cual se acude a las siguientes fuentes:

4.3.1 Fuentes Primarias.

Corresponden al equipo de vendedoras independientes cuya competencia es cumplir con la labor comercial del portafolio de productos; así mismo, la planta de empleados de AVON a nivel directivo y de apoyo. Los primeros cuya competencia es la del diseño de sus diversos macroprocesos de gestión humana, Admisión, Compensación y Desarrollo de Personas; igualmente, el personal de apoyo administrativo que se encuentra vinculado laboralmente.

4.3.2 Fuentes Secundarias.

Denominadas fuentes documentales o de segunda mano, corresponden a estudios y teorías ya elaboradas; textos sobre gestión humana y sus macroprocesos, de las cuales se ha considerado relevante dentro de la investigación a Chiavenato (2004), y es complementado con otros autores

como Rodríguez, García, Murillo & González (2011), entre otros expertos en el campo de gestión humana.

4.4 Población y Muestra

Se trata de un estudio de caso en la compañía Multinivel Avon, en la cual se ha seleccionado los directivos del área comercial (mercadeo y ventas) y directivos de gestión humana (personal de contratación interno y externo), para un total de 3 directivos. Así mismo, con el fin de lograr una información más objetiva se acude a la población conformada por 38 empleados vinculados y una muestra de 100 vendedoras independientes. Como se manifestó para el caso de Cali, esta población asciende a 5.400 vendedoras independientes. Para efectos de muestreo se consideran las poblaciones de tipo finita o infinita; es finita cuando sus elementos no superan los 500.000, y por el contrario, cuando es mayor se considera infinita, por consiguiente las fórmulas de cálculo varían (González, et; al, 2009).

En este orden de ideas, se puede apreciar que la población constituida por las vendedoras independientes, que asciende a 5.400, se determina finita. En este sentido, la muestra es calculada mediante la fórmula para este tipo de población.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n = Número de elementos o tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

Para el caso, por su propio tamaño se considerarán ajustados los anteriores indicadores, así:

n = incógnita ¿?

Z= Nivel de confianza: 90% (3.84)

p = Probabilidad a favor: 50%

q = Probabilidad en contra: 50%
e = Error de estimación: 10%

Aplicando la fórmula para calcular la muestra se tiene:

$$n = (3.84 \times 0.50 \times 0.50 \times 4.500) / (0.1)^2 \times (4.499) + (3.84)^2 \times 0.5 \times 0.5$$

$$n = 95 \text{ (si da eso)}$$

Por lo tanto, por el acceso que se tiene a las bases de datos de esta población de vendedoras independientes, se decide una muestra de 100 vendedoras. De allí la importancia de acudir a muestras seleccionadas directamente de la población, de tal manera que los resultados logrados en dicha muestra puedan ser inferenciados a la población total mediante procedimiento estadísticos.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

De acuerdo con Toro & Parra (2008), las técnicas aluden a los procesos empleados para la recolección de información, tanto para los estudios de enfoque cualitativo o cuantitativo, o en su defecto los enfoques mixtos. En el primer caso, estudios cualitativos o etnográficos son propias las técnicas proyectivas en las cuales se utilizan la entrevista estructurada (conocimiento de la problemática en toda su dimensión), no estructuradas (para estudios exploratorios) o semiestructuradas (conocimiento parcial de la problemática), al igual la observación de fenómenos y los grupos de enfoque. En tanto en los estudios cuantitativos o probabilísticos es la encuesta por excelencia la más empleada.

Para complementar, se establecen las categorías de análisis de las técnicas utilizadas para realizar la investigación que corresponde a la aplicación de entrevista semiestructurada para el caso de los directivos como estudio cualitativo y la participación de los empleados de apoyo y vendedoras independientes, mediante la aplicación de la encuesta como técnica propia de los estudios cuantitativos.

4.5.1 La entrevista semi-estructurada.

Definida por Sampieri (et; al 2012), como la recolección de información mediante la elaboración de una guía escrita donde se plasma la idea de lo que se quiere consultar o indagar y algunas preguntas filtro o iniciales, pero no se tiene la estructura escrita del conjunto de preguntas. De allí que la preparación del entrevistador es básica con el fin de evitar que el entrevistado desdibuje los objetivos y se direccionen por temas que no aportan a los objetivos del estudio.

Esta técnica es empleada con los (las) directores (as) del área comercial y gestión humana con las cuales se pretende contextualizar el problema y determinar cuál es la caracterización de los macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de Personas utilizados para el personal interno y externo o independientes de esta compañía.

4.5.2 La encuesta.

Como técnica de recolección de información, la encuesta se ha constituido, por excelencia, en la técnica de aplicación masiva, o de grupos de diverso tamaño cuando el objetivo es la recolección de información a través de preguntas claras y de interés general para esa audiencia encuestada. La encuesta, como lo manifiesta Briones (citado por Sampieri, et; al, 2012), se implementa mediante la construcción de un cuestionario o conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Por lo tanto, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis y debe ser clara, corta y precisa.

Según Méndez (2006), las preguntas en un cuestionario pueden ser de características dicotómicas (una sola respuesta), de selección múltiple, cerrada o abierta. Estas últimas permiten aclaración sobre el constructo o pregunta formulada. Para el caso de esta técnica la investigadora

se apropiará del método de la Escala de Likert¹. En consecuencia, la siguiente es la ficha técnica correspondiente al estudio mediante aplicación de encuesta.

Tabla 1

Ficha técnica de encuesta

Concepto/	Indicador
Enfoque	Cuantitativo
Población externa	5.400 vendedoras independientes de AVON
Tamaño muestral (n)	100 vendedoras
Población interna	38 empleados vinculados
Tamaño muestral (n)	100 vendedoras y 38 empleados
Nivel de confianza	Z=90%
Error de estimación	e= +- 10%
Georeferenciación	Valle del Cauca, ciudad de Cali y zona de impacto

Fuente: elaboración propia

Consecuente con lo anterior, a continuación, se presentan los instrumentos o guías a aplicar en la población objeto de estudio.

(Ver Apéndice A. Cuestionario para entrevista semiestructurada)

(Ver Apéndice B. Cuestionario para encuesta mixta vendedoras independientes)

(Ver Apéndice C. Cuestionario para encuesta mixta empleados)

¹ Este método también denominada método de evaluaciones sumarias, es decir, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta) (Méndez (2006).

5. Marco Referencial

5.1 Estado del Arte

Haciendo un recorrido bibliográfico sobre el estado del arte, a continuación se presentan algunos estudios recientes relacionados con el área de gestión humana y con los macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de personas, temas de estudio en la compañía multinivel AVON.

En el macroproceso de Compensación, Cornejo (2008), en su investigación titulada: “Relación entre diseño de planes de incentivo e indicadores de gestión de las empresas aseguradoras en Venezuela”, formuló como objetivo de estudio “Determinar qué relación existe entre el Diseño de los Planes de Incentivos y los Indicadores de Gestión de las Empresas Aseguradoras en Venezuela.” Como principales hallazgos, concluye que el establecimiento de un Plan de Incentivo de Ventas tiene como propósito fundamental la generación de mayores utilidades para la empresa y la satisfacción del empleado para el que fue diseñado. Estos planes cobran mayor importancia sobre todo en empresas de servicio como lo son las aseguradoras, en donde la capacidad de respuesta y la velocidad de gestión son movilizadas por sus trabajadores bien o mal incentivados.

En el mismo macroproceso de Compensación, Rocco (2009), abordó su estudio sobre “Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica”, cuyo objetivo fue el de identificar la relación laboral entre los conceptos de Satisfacción Laboral y Salario Emocional. Al culminar dicho estudio logra validar como el ideal al interior de una organización es contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad.

No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los sujetos se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que

reciban. Por lo tanto, se reconoce la existencia de la relación entre satisfacción laboral y salario emocional y como este último ayuda a incrementar la satisfacción. Además, se discute acerca de factores necesarios para el éxito de la relación y su futura masificación y utilización.

Abordando el macroproceso Desarrollo de Personas, la motivación se ha convertido, según Chiavenato en un fuerte detonante para lograr una mayor o menor productividad en las organizaciones. De allí que Delgado y Di Antonio (2010), emprendieron un estudio sobre “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”, cuyo objetivo se direccionó a analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” Al culminar dicho estudio de enfoque cualitativo, pudieron concluir como hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral.

Continuando con Chiavenato (et; al, 2004), el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante.

Es pertinente considerar en el área de Gestión Humana, previamente a definir los diferentes macroprocesos de Ingreso, Compensaciones y Desarrollo de Personas, su plataforma estratégica en cuanto a la planeación y administración del Talento Humano, por lo que Broggi (2010), enfocó su investigación sobre este importante tema “Metodología para la mejor administración de los

recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”, cuyo objetivo fue el de diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando. Entre sus hallazgos importantes, la autora abordó el tema de Tablero de Comando, el cual fue propuesto por Kaplan y Norton (1996), como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización.

En el contexto nacional, continuando con el macroproceso de Desarrollo de Personas del cual hacen parte vital los programas motivacionales, Escobar, Martínez y Tobón (2012), realizaron un estudio titulado “Programa sobre coaching como proceso de liderazgo y motivación en la compañía PORVENIR S.A” en la ciudad de Medellín, Colombia, proponiendo, como objetivo central del estudio, elaborar, a partir de un diagnóstico acerca del modelo de liderazgo y motivación que viene implementando la compañía PORVENIR S.A., sobre los procesos de coaching y motivación organizacional, un modelo para ser implementado al interior de dicha compañía, bajo el liderazgo de su área de gestión humana.

Mediante un enfoque etnográfico, los autores concluyeron, entre otros aspectos, como los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla. Así mismo, enfatizan en que el rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto, los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que

muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Uno de los objetivos organizacionales bajo el liderazgo del área de Gestión Humana ha sido, dentro del macroproceso de Desarrollo de Personas, la retención de aquel personal que gracias a sus competencias tributa con los objetivos de la organización, por lo tanto, Prieto (2013), diseñó su investigación sobre “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”, cuyo propósito fue, abordando a Porter (2000), explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

Concluye el autor como el mayor tiempo de la actividad gerencial debería estar dedicado a practicar las aptitudes emocionales (empatía, flexibilidad, dominio de las emociones, escucha activa, tolerancia, dirección consciente de la simpatía, etc.) y a motivar a la gente para que dé lo mejor de sí para la organización, ya que su implementación, a través de un entrenamiento programado para el desarrollo de un coaching emocional, significan una de las llaves de oro para el éxito de toda la organización.

Por último, y continuado con la línea motivacional, en el macroproceso de Desarrollo de Personas, Bedoya, Londoño & García, en su estudio sobre “Propuesta de intervención administrativa para la motivación del personal hacia el mejoramiento de su desempeño en salud AVON cooperativa-SINCO-“, en su proceso de Gestión Humana, en la cual se determinan los

Factores Motivacionales que influyen en el desempeño del personal, implementados o que vienen siendo ejecutados durante los años 2013 y 2014 en sus diferentes sedes.

Al culminar concluyen como los modelos contemporáneos consideran que en el comportamiento del trabajador pueden influir muchos factores como los sistemas de incentivos (macroproceso de Compensación), la sociedad, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades, los valores y por último, las percepciones personales que el empleado tenga respecto a su trabajo.

También consideran que las recompensas deben ser diferentes para cada empleado y que son capaces de ejercer un alto nivel de auto dirección y autocontrol en el trabajo. Esto implica mayor grado de participación del empleado en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el cumplimiento de sus deberes, permitiendo que el individuo y la organización, logren sus objetivos de manera simultánea, así como un buen desempeño en el trabajo, y con ello satisfacción laboral.

Los trabajos de investigación expuestos contribuyen en el actual tema de investigación ya que presentan las tendencias que viene adquiriendo el área de gestión humana en las organizaciones, toda vez que los modelos contemporáneos consideran que en el comportamiento y el rendimiento del trabajador pueden influir muchos factores externos, pero además, las empresas deben estar preparadas para influir positivamente en el colaborador, logrando que él se sienta a gusto con su labor y de esa manera contribuya con el éxito de las organizaciones.

Otro elemento de análisis de los antecedentes hallados, permite apreciar la importancia que tienen los sistemas de recompensas en los modelos motivacionales para el cliente interno, es decir, las compensaciones deben ser diferentes para cada empleado y deben permitir ejercer un alto nivel

de auto dirección y autocontrol en el trabajo. Esto implica, mayor grado de participación del empleado en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el cumplimiento de sus deberes, permitiendo que el individuo y la organización, logren sus objetivos de manera simultánea, así como un buen desempeño en el trabajo, medido a través de las competencias laborales del empleado que le permitan un adecuado grado de empoderamiento y satisfacción laboral.

5.2 Marco Teórico

Se retoman diversas teorías que han de ofrecer rigor científico al estudio, abordado desde el concepto de gestión humana como área organizacional, para el estudio se tienen en cuenta específicamente los macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de personas.

5.2.1 Gestión del Talento Humano.

Según Davis y Newstrom (1993), a través del tiempo el área de gestión humana ha tenido un significado polémico para la fuerza laboral de las organizaciones, pero a medida que se ha logrado un cambio en la mentalidad del hombre dentro de una organización, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración, hoy en día se concede la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones.

Por su parte, Chiavenato (et; al, 2008) considera y enfatiza como la gestión humana se ha convertido en un factor determinante de la gestión estratégica de las organizaciones, y lo expresa en los siguientes términos:

“La gestión del talento humano se puede definir como la capacidad que tienen las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos, sobre todo de su capacidad para convertir la gestión humana individual, a través de un proyecto ilusionante en talento organizativo” (Chiavenato, 2004; et; al, p.67).

De acuerdo con De Cenzo y Robbins (2001), las organizaciones cada vez más se han venido concientizando de la importancia que para el logro de sus objetivos ha adquirido el talento humano, al punto de considerarlo como el más importante activo estratégico de las organizaciones. El proceso de planeación de la gestión humana es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento, las habilidades y competencias de sus empleados. En tal sentido, las compañías, independientemente del sector y la actividad en el cual participan, han puesto la gestión de talento humano en práctica y lo han hecho para solucionar el problema de retención de empleados.

García, Murillo y González (2001), han conceptualizado la gestión humana como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar la organización.

De acuerdo con los expertos, no se trata de un área netamente funcional sino que ha logrado trascender dicha función hacia lo estratégico, que de igual forma soporta la plataforma de negocio y por lo tanto, requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización, esto es, el talento humano y la planeación que se haga de ella debe ser transversal ya que permea todas y cada una de las áreas donde participan los colaboradores de la organización; por lo tanto, no puede dejarse en manos del departamento de talento humano la labor de atraer y retener los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la compañía.

Rodríguez (2008), propone su concepto sobre este trascendental tema, definiendo la administración de personal como:

...la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, negociación del contrato colectivo, y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes

reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades de personal (Rodríguez (2008; citado por Benítez y Rodríguez, 2012).

Como lo expresan Dolan, Valle y Schuller (2008), el diseño e implementación de un modelo de gestión de talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursos humanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno de ellos. La gestión del talento humano se conforma por los macroprocesos de incorporación del empleado, desarrollo de talento que fortalezca sus competencias y una adecuada política de compensación como elemento motivador.

A partir de la conceptualización anterior sobre gestión humana o administración del talento humano, se abordan los macroprocesos esenciales de acuerdo con los objetivos previamente formulados. A continuación se presentan algunas teorías de autores sobre dichos macroprocesos de Admisión, Compensación y Desarrollo de personas, para culminar con la definición propuesta por Chiavenato, (2002), por la aceptación que ha tenido en el sector empresarial y en particular, para referenciarla en el caso de Avon como empresa objeto de estudio.

5.2.2 Macroprocesos de Gestión Humana.

El macroproceso inicial de la gestión de talento humano, para García, Murillo y González (et; al, 2011), la han denominado como incorporación y adaptación de las personas a la organización, cuyo fin es lograr que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer para generar valor desde su rol. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

En cuanto al reclutamiento y selección, este proceso es definido por Dolan (1999), como una de las más importantes actividades implementadas por la organización, toda vez que de dicho proceso depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la compañía. Por lo tanto, en la medida en que el reclutamiento sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados; es el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual una determinada área de la organización solicita o hace su requerimiento para un nuevo trabajador, y proporciona los perfiles y competencias o elementos de criterio base para preparar el proceso siguiente, es decir, de reclutamiento.

Según Dolan, 1999; Decenzo y Robbins (2001), una vez requerida la vacante, el reclutamiento tiene como objetivo captar los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en el proceso anterior, la requisición, a partir de un proceso de comunicación, interna y/ externa, que debe ser efectivo para minimizar los costos y evitar reproceso ante una mala o inadecuada comunicación.

Igualmente, como lo expresa Rodríguez (et; al, 2002), se determina políticas en cuanto al origen de los candidatos que han de participar en la convocatoria respecto a un determinado cargo, es decir, si se acude a un reclutamiento interno de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, ello con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras. Independientemente de la fuente, sea externa o interna a la organización, los candidatos de la vacante deben cumplir con el perfil del cargo y las competencias que de allí se deriven.

Una vez agotadas estas instancias previas a la selección de personal, Ivancevich (et; al, 2005), identifica los siguientes pasos a seguir:

“1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse; 2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos; 3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección, 4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables; 5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo; 6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real”.

Posteriormente a la selección de personal, se procede a la contratación del nuevo empleado, mediante la cual una persona se compromete a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración o compensación. Para el caso colombiano, los sistemas o modelos de contratación laboral están regidos por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma, puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido.

Por último, se procede con la socialización e inducción del nuevo empleado, que de acuerdo con Decenzo y Robins (et; al, 2001), dicho proceso aporta a una más ágil adaptación del nuevo empleado a la organización y su equipo de trabajo, al igual la presentación de los elementos corporativos como misión, visión, principios, valores y las diversas políticas, al tiempo que se le da claridad sobre sus derechos y responsabilidades, consagrados en los diferentes reglamentos, como lo es el reglamento interno de trabajo y el de seguridad e higiene.

Como segundo macroproceso en la función del área de gestión humana, se refiere a la política de remuneración al personal, que de acuerdo con García, Murillo y González (et; al, 2011), la compensación y estructura salarial se constituyen en la mejor forma de como compensar

el servicio prestado por sus colaboradores y que de ello depende, en gran medida, los niveles de motivación del empleado. Por lo tanto, dicha compensación está directamente relacionada con la salud financiera del empleado, y de igual forma, dichas erogaciones afectan las finanzas de la organización.

De acuerdo a Borrero (et; al, 2015), lo que el administrador de compensación debe tener claro al cumplir su función es:

- Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo/beneficio.
- Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede llevar a la rotación del personal, al ausentismo laboral, etc.
- La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Según Gómez (2001), del sistema de compensación se derivan diversos conceptos que deben ser tenidos en cuenta al momento de formular la política de remuneración para los colaboradores de la organización, como el salario que recibe el trabajador de su empresa como contra prestación por los servicios prestados, el cual puede estar estructurado en su salario base, complementos salariales (personales, funcionales asociados a ciertas características del puesto y los complementos de la empresa, fijados en atención a la situación y resultados de la empresa, al igual complementos de participación en los beneficios de la empresa)

Para Gómez (et; al, 2001), los incentivos permiten que un trabajador reciba más ingreso a la medida que su desempeño y rendimiento sean mejores, y cuyos objetivos, entre otros, están el de mejorar el nivel de producción, disminuir el costo unitario, aumentar la productividad.

El tercer macroproceso tiene que ver con todos aquellos programas y políticas de la empresa en beneficio a las personas en materia de capacitación, formación y otros propósitos. Para García, Murillo y González (et; al, 2011), establecen que este proceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas tanto a nivel personal como profesional dentro de la organización, busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel personal y colectivo.

En este macroproceso, para Dolan (et; al, 2008), lo que se pretende básicamente es mejorar todos los factores que ejercen influencia sobre el trabajador; esto es, la preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación, sin marginar la importancia de los programas motivacionales, al logro de los objetivos de la organización, toda vez que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio. Es decir, toda política, programa o acción que se geste en el área de gestión humana, debe estar soportada por la planeación estratégica del negocio.

Así mismo, continuando con Dolan (et; al, 2008), el macroproceso de capacitación y formación debe seguir las fases de análisis o diagnóstico de las necesidades de formación, de implementación de la formación y la fase de evaluación, la cual comprende el establecimiento de criterios para el cumplimiento del procesos.

Por su parte Gómez, Balkin y Cardy (2003), consideran que al interior de la capacitación y formación de las personas, al momento de contratar al trabajador, la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo y que el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas

de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperen de él por parte de la gerencia y la organización.

Para De Cenzo y Robbins (et; al, 2001), la capacitación y el entrenamiento son conceptos diferentes: pues el concepto de desarrollo está estrechamente relacionado con la formación (formación reemplazando a capacitación por ser un concepto más amplio). Plantea que la capacitación obedece a un conjunto estructurado de actividades, normalmente en forma de un curso, por lo cual su éxito depende de las habilidades cognitivas del instructor para transmitir los conocimientos y habilidades de forma organizada, planificada y evaluable; entre tanto, el entrenamiento, lo asocia a los proceso de enseñanza y aprendizaje en el que, de forma similar que la capacitación, se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la misión y la visión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición en que la persona se desempeña o se desempeñará.

Por último, al conceptualizar sobre el desarrollo, lo define como la forma de adquirir las competencias técnicas y cognitivas en general necesarias, para que el colaborador contribuya con los objetivos y programas de crecimiento de la organización.

Según Tovar (2010), afirma que la gestión del desempeño se dirige esencialmente, hacia el desarrollo, lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. Por su parte, Gallego (et; al, 2000) resalta la importancia de distinguir entre evaluación de desempeño, (la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial) y la gestión del desempeño como acción orientada elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Por último, Dolan (et; al, 2008), afirma y enfatiza sobre la necesidad de crear la política o forma en que se llevará a cabo la retroalimentación del empleado, esto es, una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido

un resultado, se debe establecer o determinar las técnicas para dicha retroalimentación, que comúnmente se establece a través de la técnica cualitativa de la entrevista de evaluación.

Teniendo en cuenta estas definiciones, los autores plantean que la distinción entre capacitación y desarrollo no es muy clara. Dejan en claro que se deben seguir los siguientes pasos para que la capacitación y desarrollo sea exitoso en una organización: evaluación de necesidades, establecer objetivos de la capacitación y desarrollo, definir el contenido del programa y los principios pedagógicos del aprendizaje.

Como se manifestó al inicio del capítulo, a continuación se presenta la teoría en detalle de cada macroproceso, de acuerdo con el autor I. Chiavenato. Como lo refleja la figura1, entre dichos macroprocesos se encuentran Admisión de personas, Compensación y Desarrollo de personas, entre otros que no son motivo de estudio en la presente investigación.

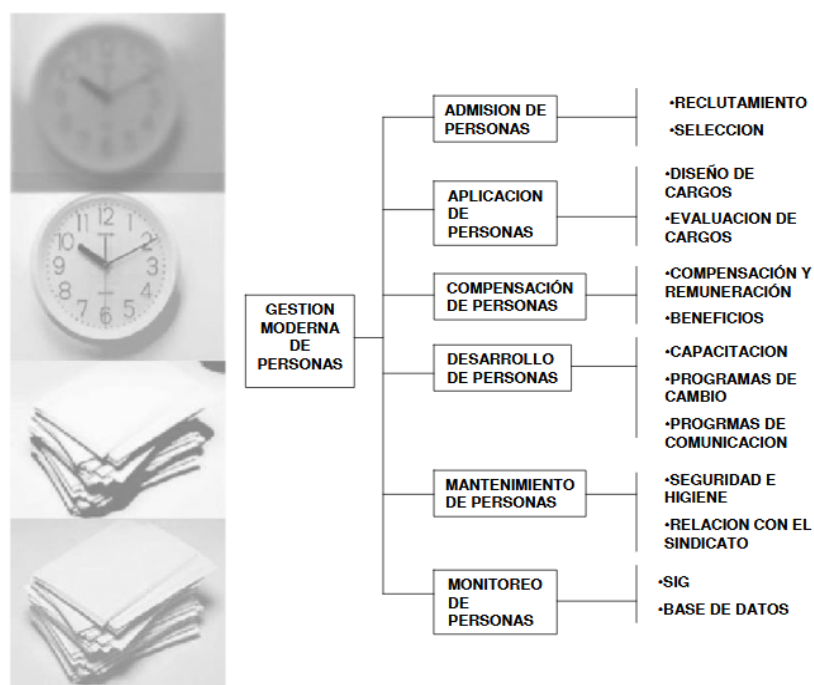


Figura 1. Macroprocesos planteados por Chiavenato. Fuente: Chiavenato, (2002).

5.2.2.1 *Macroproceso de Admisión.* Para Chiavenato (2009), la admisión de personas corresponde al proceso de atracción de candidatos con los perfiles suficientes para lograr su máxima productividad en el desarrollo de sus funciones, por lo tanto, el reclutamiento y selección del personal están centrados en la conducta humana y las cualidades inherentes del colaborador o empleado.

Si bien es cierto no existe un modelo estandarizado de un proceso de admisión de personal, es importante que las organizaciones no ahorren esfuerzos para lograr captar el mejor personal, aquel que responda a las exigencias del medio, no sólo en las competencias laborales que demanda su cargo, sino en personas de capacidades adicionales, en lo social, en lo afectivo, en sus principios y sobre todo, en sus deseos de superación en equipo.

De acuerdo con Chiavenato (et; al, 2007), la figura 2 presenta el flujograma del macroproceso Ingreso hasta culminar con el proceso de selección, fin último de dicho proceso. En consecuencia, es el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual una determinada área de la organización solicita o hace su requerimiento para un nuevo trabajador, y proporciona los perfiles y competencias o elementos de criterio base para preparar el proceso siguiente, es decir, de reclutamiento.

Una vez requerida la vacante, el Reclutamiento tiene como objetivo captar los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en el proceso anterior, la requisición, a partir de un proceso de comunicación, interna y/ externa, que debe ser efectivo para minimizar los costos y evitar reproceso ante una mala o inadecuada comunicación (Chiavenato, 2001).

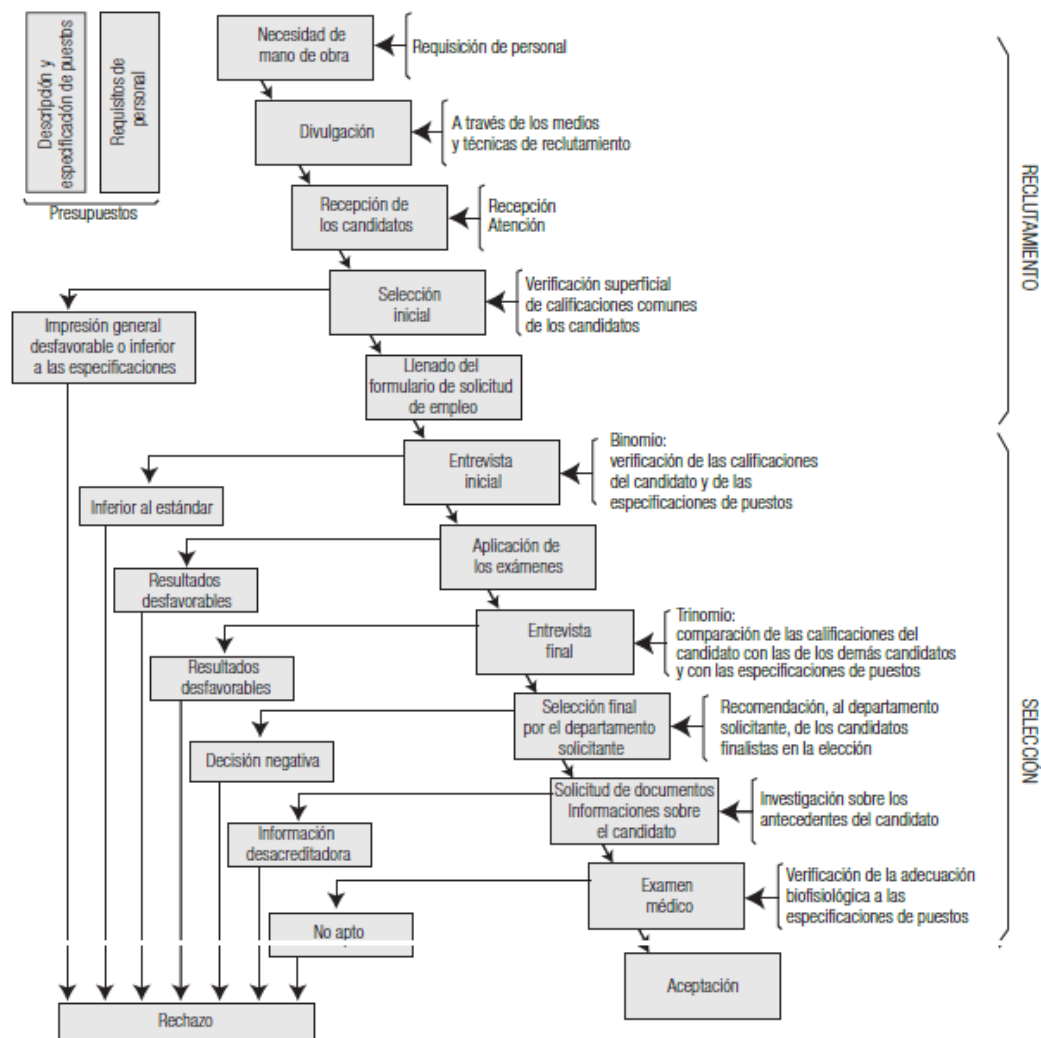


Figura 2. Subsistema de Admisión. Fuente: Chiavenato, (et; al, 2007).

Reclutamiento y Selección.

Este proceso demanda información, no solo a nivel interno de la organización sino del contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el cual participa. Una adecuada Planeación, como se observó en el macroproceso de Planeación de Personal es básica, toda vez que desde allí se formulan las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, muy especialmente los legales y culturales.

Selección de personal: se constituye en el último proceso del subsistema, es decir, se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, sea interno o externo, es quien perfila para contribuir al crecimiento organizacional. El objetivo está centrado, según Chiavenato (et; al, 1994), la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa. En tal sentido, dicho proceso pretende dar solución a las necesidades de la organización y del área específica que solicita la vacante, para lo cual debe adecuar el empleado al cargo, y optimizar su eficiencia igualmente al cargo según sus competencias.

De acuerdo con las políticas internas de cada organización, se presentan diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar; entre los más empleados están: 1) El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere; 2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) La entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) Elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción.

El paso de entrevistar es central dentro de este proceso, tal como lo describe Chiavenato (et; al, 2004), existen cuatro tipos diferentes: la estandarizada, cuya característica es el respeto a la estructura cerrada y directa, basada en un guion; está la estandarizada solo con respecto a las preguntas, que a diferencia de la anterior permite respuestas más amplias y abiertas; la entrevista dirigida, cuyo objetivo es obtener respuestas del entrevistado, sin especificar preguntas, siendo un dialogo más espontáneo; y finalmente, la entrevista no dirigida.

Contratación: una vez se ha sorteado y depurado los diferentes candidatos al cargo, se procede a la contratación, es decir, el nuevo trabajador queda vinculado o en propiedad de acuerdo a la modalidad de contrato que se tenga por política en la compañía, normalmente como contrato a término fijo no mayor a un año, o en su defecto la suscripción de un contrato a término indefinido. En ambos casos, la ley colombiana establece un periodo de prueba equivalente al 20% del tiempo pactado en el contrato a término fijo.

Vale la pena retomar las formas que asumen los tipos de contrato en Colombia y que serán de importancia al momento de abordar los tipos de contratación de AVON con su personal vinculado y con las vendedoras independientes.

“Artículo 37. Forma. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

Artículo 38. Contrato Verbal. Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse.
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago.

3. La duración del contrato

Artículo 39. Contrato escrito. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la

remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación” (CST, Artículos 38 y 39)

Socialización e Inducción: una vez realizada la contratación por cualquiera de sus modalidades, se presenta un proceso crucial como lo es la socialización e inducción, lo cual tiene como objetivo integrar el nuevo colaborador dentro de la estructura organizacional y de su área de desempeño en lo específico.

5.2.2.2 Macroproceso de Compensación. Para Chiavenato (et; al, 2002), el término compensación alude a la retribución, premio o reconocimiento que se le hace al trabajador por los servicios que éste presta a la organización. Por lo tanto la compensación se constituye en un elemento básico de la relación contractual. Así mismo, al referirse a este macroproceso, debe establecerse o diseñarse los programas de incentivos y los beneficios y servicios.

Chiavenato (2009:14) destaca, “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” Por lo tanto, el sistema de compensación que implemente la organización, tendrá un impacto directo con los mismos niveles motivacionales de los empleados, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales y colectivos que se deben alcanzar, logrando un alineamiento organizacional.

Según Chiavenato (et; al, 2009), las recompensas y demás incentivos, permiten que el individuo se sienta poro de la empresa y potencialice al máximo sus competencias laborales y sociales, bajo el precepto de la igualdad, es decir, a diferencia de los estilos gerenciales tradicionales, hoy la gerencia del talento humano pretende eliminar las subjetividades en los sistemas de remuneración de tal suerte que haya justicia y trato igualitario a los empleados,

conservando sus condiciones particulares y competencias que los hacen merecedores a beneficios adicionales.

Según Chiavenato (et; al, 2002), con respecto a la compensación financiera se identifica como el proceso de remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño de las funciones derivadas de su empleo. Por el contrario, se alude a la compensación no financiera, conformada por todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son: las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía en el trabajo, entre otros. Esto es, los factores no higiénicos o no económicos, que de acuerdo con Chiavenato (et; al, 2002), el principal objetivo de la Compensación es premiar el desempeño de los trabajadores, buscando conservar la competitividad en el mercado laboral y manteniendo la equidad salarial.

Del sistema de compensación se derivan diversos conceptos que deben ser tenidos en cuenta al momento de formular la política de remuneración para los colaboradores de la organización.

Salario: toda percepción económica que recibe el trabajador de su empresario como contra prestación por los servicios prestados, siendo indiferente que:

- Retribuye el tiempo de trabajo efectivo a los periodos de descanso computables como de trabajo, a los que tenga derecho el trabajador.
- La forma de pago (en efectivo referencia a la ley 7/2012). Cheque o talón, ingreso o domiciliación bancaria, la modalidad de pago dinero especie 30% no podrá superar del salario que deba percibir el trabajador.

Estructura del salario:

La estructura del salario se ha determinado a través de un convenio colectivo en su defecto en el contrato individual. Dentro de los mismos se distinguen:

El salario base: parte del salario básico y fijo, establecido por convenio colectivo o contrato de trabajo para cada categoría profesional, por unidad de tiempo o por unidad de obra.

Complementos salariales: cantidad adicional al salario base, que se fija a situación en circunstancias relativas al propio trabajador, al trabajo realizado por la situación y resultados de la empresa.

Por lo tanto pueden distinguirse en tres grupos:

Complementos personales: fijados en atención a las circunstancias o condiciones personales o profesionales del trabajador (complemento de antigüedad, complementos de idiomas, títulos o conocimientos especiales de carácter consolidables)

Complemento funcional: estos complementos se determinan en función de ciertas características del puesto de trabajo, como peligrosidad, toxicidad, turnos, trabajos nocturnos.

Complementos de la empresa: fijados en atención a la situación y resultados de la empresa.

Complementos de participación en los beneficios de la empresa: depende de sus resultados económicos a fin de hacer partícipe al trabajador de la buena marcha de la producción no consolidable, lo tendrán aquellos complementos que acompañan al trabajador pese a la modificación afectada. Así son complementos los relativos a la persona del trabajador. Por el contrario, no tiene ese carácter aquellos complementos cuya existencia se fundamenta en determinada característica del puesto de trabajo, por lo que si sobreviene un cambio del puesto de trabajo, en otro en el que no concurren las características bases de los complementos.

Los convenios colectivos en menor grado, los contratos individuales del trabajo son los instrumentos por los cuales se pacta en forma de retribución, su cuantía, su procedencia, y un último su carácter consolidable.

Gratificaciones extraordinarias a que el trabajador tiene derecho, como mínimo a dos gratificaciones extraordinarias al año, las pagas extras.

Incentivos salariales: un incentivo es una parte variable del salario y se considera como un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Con respecto al programa de Incentivos propuesto por Chiavenato (et; al, 2002) manifiesta sobre la importancia de remunerar adecuadamente a las personas por su tiempo dedicado a su trabajo, pero el salario base debe ser ajustado a estímulos adicionales con el fin de lograr que el empleado supere su desempeño actual y alcance metas y resultados que constituyan un reto en el tiempo para él.

Al referirse a la necesidad de remunerar, incentivar y recompensar al personal, introduce los términos de Recompensas y Sanciones, es decir, la organización no solo debe diseñar planes de remuneración e incentivos sino también un programa de sanciones y penas disciplinarias, para evitar aquellos comportamientos que infringen las políticas y reglamentos de la organización.

Modalidades del salario:

Salario en dinero: constituye la forma esencial de pago. Debe realizarse en moneda de curso legal (artículo 165 C.T), y alcanzar al menos el mínimo legal, de manera que no es posible acudir a otras formas de pago.

Salario emocional: como un factor Higiénico dentro de los elementos motivadores del ser humano, es decir, no se atribuye a lo físicamente recibido en dinero sino a las percepciones del trabajador sobre lo que va a disfrutar al hacer uso de este.

Salario en especie: constituye el salario en especie toda parte de la remuneración ordinaria y permanente que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio: tales como la alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.

El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará parcialmente sin que puedan llegar a constituir y conformar más del 50% de la totalidad del salario.

No obstante cuando un trabajador devenga un salario mínimo legal el valor por concepto del salario en especie no podrán exceder del 30%, artículo 129 código sustantivo del trabajo; el artículo 129 es claro en el sentido en que el salario en especie solo puede ser como máximo el 50% y en ningún caso puede ser superior a ese porcentaje, y en todo caso se debe con anterioridad fijar la valoración de los elementos entregados de pago. Establecido a la posibilidad que el empleador le paguen en especie con sus propios productos valorados a unos costos elevados o superiores al valor comercial de mercado, afectando la remuneración real del trabajador.

Adicionalmente, de acuerdo con el régimen colombiano, el empleador debe cumplir con otras erogaciones legales, independientemente de la estructura y condición salarial convenida con el trabajador. De ellas las prestaciones sociales: “las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados, es el reconocimiento a su aporte en la generación de ingresos

y utilidades en la empresa o unidad económica” Estas se encuentran representadas por las siguientes obligaciones laborales:

Prima de servicio: toda empresa debe pagar a un empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio, y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre. Según el artículo 307 del Código Sustantivo Del Trabajo, la prima de servicio no es salario ni se debe computar con salario en ningún caso, tratamiento que se le da a las demás prestaciones sociales.

En el caso que el empleador opere con un contrato de trabajo de término fijo, la prima de servicio se calculará en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea. En cuanto al auxilio de transporte este no es factor salarial, pero con monto o expreso en el artículo 7 de la ley 1 de 1963, este se considera incorporado al salario para todos los efectos de liquidación de prestaciones sociales. Es de tener presente que este tratamiento del auxilio de transporte es solo las prestaciones sociales, mas no para los aportes fiscales ni de seguridad social (pensión, ARL).

Cesantías: el trabajador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado. Para liquidar el auxilio de cesantías se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador siempre que no haya obtenido variación en los tres últimos meses, y en el de los salarios variables se toma como base el promedio de lo devengado en el último año de servicio en todo el tiempo servido si fuese menor de un año. En este caso también se tiene en cuenta el auxilio de transporte como base para el cálculo de las cesantías y liquidación de las cesantías, se hará el último día de cada año o al finalizar el contrato.

Dotación: “todo empleador que ocupe más de un trabajador permanente debe suministrar al empleado como dotación, cada 4 meses, un par de zapatos y un vestido, esta obligación es para

con los empleados que devengan un sueldo hasta dos salarios mínimos, y tendrán derecho los trabajadores que a la fecha de la entrega de la dotación lleven laborando en la empresa como mínimo 3 meses” (Ley 100 de 1993).

Adicionalmente a la configuración del salario, cualquiera que sea su estructura, Chiavenato (et; al, 2002) plantea la necesidad de mejorar las obligaciones que tiene el empleador de cumplir con una remuneración salarial y que como mínimo cumpla con las exigencias legales; por lo tanto enfatiza en los beneficios y servicios; los primeros de índole social o regalías y ventajas que diseña la organización para todo el personal o parcialmente para ciertos cargos que cumplen unas competencias particulares y participan mayormente en los niveles de productividad de la organización.

En general, las organizaciones que le apuestan al bienestar de su personal, orientan otros esfuerzos económicos para una mejor compensación del trabajador y que no solo sea su salario la única forma de retribuirle, sino por el contrario mejor su condición económica y su calidad de vida. De estos beneficios hacen parte, entre otros: asistencia médico- hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiado, planes de pensión o jubilación. En otros niveles, de acuerdo con los perfiles y competencias de algunos colaboradores, hacen parte, por ejemplo, provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para la familia, pagos de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito y demás incentivos tanto higiénicos como no higiénicos.

5.2.2.3 Macroproceso de Desarrollo de Personas. Cuando se aborda el tema sobre el desarrollo organizacional, se alude al concepto de Desarrollo de Personas, que de acuerdo con Chiavenato (et; al, 2008), el entrenamiento al personal, los programas de cambio y la comunicación son pilares fundamentales del crecimiento y fortalecimiento organizacional. Esto es, desarrollar

personas no es sinónimo de proveer información para mejorar los conocimientos y potenciar las habilidades y destrezas de los colaboradores, dicho concepto trasciende este objetivo, toda vez que lo que se pretende es suministrar valiosa información que logre impactar las actitudes, comprender los problemas cotidianos a fin de analizarlos y formular soluciones; redimensionar las conceptualizaciones para transformar hábitos y comportamientos a fin de ser más productivos, es decir, más eficientes y eficaces en lo que hacen y entender que las organizaciones exitosas no buscan capacitar sino formar para el futuro personas más íntegras y comprometidas.

Vale la pena retomar algunos de los procesos del macroproceso de Desarrollo de Personas establecido por Chiavenato (et; al, 2008), y en el cual coinciden diversos expertos.

Para Chiavenato (et; al, 2001), el concepto de desarrollo integra los conceptos de Educación y entrenamiento, la educación “es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados”. Este autor define dos tipos de educación: educación social y educación profesional, ésta última la componen tres etapas, la formación profesional que prepara al hombre para una profesión, el desarrollo profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión y el entrenamiento que adapta al hombre para un cargo o una función.

Sea que se plantee el subsistema de desarrollo como un proceso que involucra procesos formativos, de capacitación y/o desarrollo unidos o independientes, a partir de los modelos teóricos citados arriba, dichos procesos se abordan también a partir de un enfoque de competencias, además, estrechamente vinculados al proceso de gestión del desempeño.

Definición: según Chiavenato (et; al, 2008), el entrenamiento es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar de acuerdo con el perfil previamente diseñado por el área de gestión humana. Por

lo tanto, el entrenamiento se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo con el fin de alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas o colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, no puede desligarse del proceso o programa entrenamiento el concepto de capacitación como elemento básico o resultante del mismo proceso de enseñanza y aprendizaje, que al igual que en el sector educativo hoy es llevado de las aulas escolares, básicas y profesiones, a los escenarios empresariales, de ahí que DeCenzo y Robbins (et; al, 2001) plantean que los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia.

Según Chiavenato (et; al, 2008), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

El Diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El Diseño: consiste en preparar al proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. Para alcanzar los objetivos de la capacitación es necesario definir lo siguiente:

- Quién debe ser capacitado: personal en capacitación
- Cómo capacitar: métodos de capacitación
- En qué capacitar: contenido de la capacitación
- Quién capacitará: capacitador

- Dónde se capacitará: lugar de capacitación
- Cuándo capacitar: horario de capacitación.
- Para qué capacitar: objetivos de la capacitación.

La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

En consecuencia, este importante proceso que permitirá potencializar las habilidades de los empleados, aparte de desarrollar cualidades enseña a los nuevos trabajadores habilidades básicas dentro de un proceso sistemático de modificar el comportamiento de éstos para que a través de la experiencia aprendida, se produzca un cambio relativamente permanente en el individuo. Es decir, la organización debe acudir a modelos didácticos y pedagógicos que permitan en el corto plazo educar los empleados de manera sistemática y organizada.

Diseño del programa: se centra la atención en las necesidades mediante un programa integrado y cohesionado, que responde a preguntas como: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios para fijar el nivel de desempeño esperado.

Conducción del programa de entrenamiento: en esta etapa se debe brindar toda la información específica del cargo a desarrollar dentro de la compañía. Esta etapa es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de distintas áreas. Se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.

- Estructura específica y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos o subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencia, los procedimientos para obtener ayuda de terceros.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es importante se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de salud ocupacional.
- Mecanismos y procesos para la dotación de ropas de labor.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es importante destacar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación).
- Rendimiento exigible (información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento del cargo).
- Información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito.

Proceso del entrenamiento: normalmente se han diseñado diversas etapas, las cuales pueden ser sintetizadas en las cuatro siguientes fases:

Diagnóstico: esta etapa se refiere al panorama actual de la organización en cuanto a sus necesidades internas de cada área, es decir, las competencias que se demandan para los colaboradores cumplir con los fines o tareas propias del cargo.

Diseño: de acuerdo con el diagnóstico de necesidades sobre capacitación al personal que ingresa, incluso el entrenamiento y reentrenamiento se hace posterior para empleados antiguos que requirieran actualizar ciertos conocimientos y habilidades. De esta forma el programa debe responder sus necesidades reales en el momento actual.

Implementación: o ejecución del programa, el cual debe estar claramente formulado en sus objetivos, cobertura, tiempos o cronograma y presupuesto asignado al proceso, pues no siempre el entrenamiento se ejecuta por los mismos empleados y se debe acudir a terceros expertos.

Evaluación: esta etapa podría decirse que es transversal a todo el subsistema de Desarrollo, es decir, los procesos de inducción, desarrollo, capacitación, programas de motivación, entre otros, propios de la gestión o administración de personal, deben ser evaluados por medio de indicadores cuantitativos y cualitativos que den razón de su impacto o eficacia.

Se han establecido diversos elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento que se asocian a los indicadores que permiten validar el logro de los objetivos del programa de Entrenamiento, y los cuales dependen de las políticas internas de cada organización, pero en general los más utilizados son los siguientes:

Datos concretos: se refiere al programa en sí, sus alcances presupuestados, el número de personas entrenadas por área y el campo de acción o tipo de entrenamiento recibido.

Medidas de resultados: los alcances concretos del programa.

Ahorro de costos: es la retribución lograda o costo/beneficio logrado en el proceso por parte de los empleados ya entrenados.

Datos de mejoramiento de calidad: la forma como el entrenamiento ha impactado la calidad en el área de desempeño, por ejemplo en número de reclamaciones de clientes, devoluciones por baja calidad de los productos, reproceso, entre otros. En este punto es recomendable un paralelo entre el “antes” y el “después”, es decir, examinar el diagnóstico inicial antes del programa de entrenamiento, que falencias o necesidades fueron superadas.

Ahorro de tiempo: es otro importante indicador que hace referencia al concepto de eficiencia, es decir, mientras la eficacia del programa determina el cumplimiento de los requisitos o efectividad de un proceso, la eficiencia hace alusión a la reducción del tiempo de una tarea o proceso específico.

Al igual que el proceso de entrenamiento, la capacitación recibida por parte de los empleados debe de evaluarse para determinar su efectividad. Esta muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Según Chiavenato (et; al, 2008), los programas de capacitación se pueden evaluar en 4 niveles:

Nivel 1. Evaluación a nivel organizacional: aumento de la eficiencia organizacional, mejoría de la imagen de la empresa, mejoría del clima organizacional, mejor relación entre la

empresa y los trabajadores, mejor atención al cliente, facilidad de cambios e innovación, implicación de la gerencia en las prácticas de capacitación.

Nivel 2. Evaluación a nivel de recursos humanos: reducción de rotación y de ausentismo, aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados, incremento de los conocimientos de las personas, mejoría de la calidad de vida del trabajo.

Nivel 3. Evaluación a nivel de puestos: acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos, aumento de productividad, mejoría de la calidad, reducción del índice de accidentes de trabajo.

Nivel 4. Evaluación a nivel de capacitación: realización de los objetivos de la capacitación, rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación.

- Proceso evaluación de desempeño.

Por su parte, para Chiavenato (1999):

(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357).

Objetivo: la evaluación del desempeño tiene como objetivo central medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos trazados previamente, es decir, mide la fusión entre los conceptos de eficiencia asociado al tiempo de la ejecución de la tarea y el resultante o eficacia como el cumplimiento del requisito exigido en la tarea.

Alcance a la evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño impacta a toda la organización. Es necesario estar convencidos que la evaluación de desempeño cualifica las contribuciones individuales y mejora los resultados. Todo esto es posible si se cree en las capacidades del ser humano.

Beneficios de la evaluación de desempeño: cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general los principales beneficiados son el individuo, el empleador, la empresa y la comunidad.

Los beneficios de un proceso evaluativo, incluso cualquier nivel jerárquico le permite a la organización, en forma preventiva, diseñar los planes de mitigación a los impactos negativos ocasionados por un deficiente entrenamiento o ante un síntoma de desmotivación del personal.

Al contar con una clara evaluación de desempeño, se logra medir y mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, permitiendo a los colaboradores conocer sus deficiencias y la organización puede realizar capacitaciones, promociones, compensaciones, diseño de puestos y mejoramientos continuos en la labor del personal.

En este sentido, los jefes podrán tomar acciones proactivas, mejor que correctivas, frente a las funciones de sus empleados dependientes y de esta forma ajustar, si es del caso, los programas de inducción y entrenamiento establecido en la organización, lo que por razones obvias, permite un costo/beneficio mayor para el área en particular y la organización en general.

De igual forma, el empleado evaluado podrá conocer su nivel de competencias laborales y el cumplimiento a los manuales de funciones establecidos en su rol, ante lo cual podrá demandar de su área un reentrenamiento que le permita mejorar sus competencias.

Por último, y no menos importante, crear la política o forma en que se llevará a cabo la Retroalimentación del empleado, esto es, una vez que se ha realizado la evaluación formal a través

del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se debe establecer o determinar las técnicas para dicha retroalimentación, que comúnmente se establece a través de la técnica cualitativa de la entrevista de evaluación y retroalimentación.

Estructura de un proceso de evaluación de desempeño.

Objetivo de la evaluación de desempeño: dentro del objetivo de la evaluación del desempeño o de resultados puede estar:

- Mejoras en la retribución.
- Promociones.
- Otorgar estímulos.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Seguimiento y desarrollo del desempeño del empleado.
- Verificación de la calidad de procesos como selección y capacitación.

Definición de criterios: son los prescriptores que servirán de base para la comparación en el momento de la evaluación, relacionado con atributos de eficiencia del desempeño o con metas de resultados.

Por ser uno de los métodos más convencionales, se hace referencia al de escalas gráficas, que según Chiavenato (et; al, 2008), se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados; este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de

tales factores. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas gráficas semicontinuas;
- Escalas gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Ventajas del método de escalas gráficas:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Definición de criterios y atributos:

La escala utiliza alternativas como: Siempre, Casi siempre, A veces, Pocas veces, Nunca, con sus correspondientes numerales de calificación, comúnmente en escala de 1 en adelante.

Instrucciones de observación:

De acuerdo con las políticas de cada organización, allí se establecen las instrucciones dadas al evaluador y al personal evaluado para llevar a cabo dicha evaluación, como forma de comunicar al evaluado sobre el proceso y la forma como el evaluado debe realizar dicha evaluación.

Formato: normalmente se utiliza una plantilla para evaluación de desempeño que recoge el tipo de técnica utilizada (entrevista, encuesta, observación, según el caso) y los indicadores de evaluación.

Sensibilización y capacitación: esta etapa es bien importante para las organizaciones, toda vez que allí se requiere de una comunicación asertiva donde queden claras las políticas y sistemas de evaluación, pero ante todo debe direccionarse, dicha sensibilización, a mostrar la importancia que reviste este proceso de entrenamiento, ante lo cual debe empoderarse al empleado para que participe activamente del proceso con toda la objetividad posible dada la importancia que reviste para la organización y para el mejoramiento individual y grupal de los colaboradores. Chiavenato (et; al, 2008).

Evaluación y ajuste: se realiza seguimiento a la evaluación con cierta frecuencia dependiendo de la naturaleza del cargo y el perfil de cada empleado. Lo que se pretende es lograr la retroalimentación de los diferentes programas de mejora de cargo, sus competencias laborales, y una nueva planeación si se requiere cuando el programa presente críticas deficiencias.

En síntesis, y considerando la posición de Chiavenato como autor central del presente estudio, Chiavenato (et; al, 2008), expresa que uno de los aspectos más importantes de la planificación de Recursos Humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos con la estrategia organizacional. Esto es, el proceso de planeación de personal debe ser coherente y estar soportado por la planeación estratégica de la organización por ser los

colaboradores (comúnmente llamado cliente interno), el artífice del éxito o fracaso de las organizaciones.

Por lo tanto, la planeación de gestión humana contiene varias funciones o procesos direccionados al aprovechamiento de las competencias laborales, habilidades de personal y el mejoramiento de las capacidades inherentes y adquiridas de las personas con el fin de aprovechar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales.

5.3 Marco legal

Con respecto a las compañías multinivel en Colombia, éstas han sido reguladas a partir del año 2013 bajo la Ley 1700 de ese año; posteriormente en el año 2016, bajo el mandato del presidente Juan Manuel Santos, se expide el Decreto 024 que modifica algunos apartes de la ley vigente 1700, haciendo énfasis en las obligaciones y prohibiciones para las compañías multinivel asentadas en el territorio colombiano.

A continuación se resumen los más importantes elementos tanto de la Ley 1700 como del Decreto 024, enfatizando en aquellos asuntos que tienen pertinencia con la relación laboral de los agentes o vendedores independientes en el caso AVON.

Inicialmente la Ley hace referencia a las compañías multinivel, definiéndolas en su Artículo 2°. “Se entenderá que constituye actividad multinivel, toda actividad organizada de mercadeo, de promoción, o de ventas, en la que confluyan los siguientes elementos:

En lo concerniente a la incorporación o contratación presenta las siguientes características:

En su Artículo 4°, define la naturaleza de vendedor independiente, en los siguientes términos:

Se entenderá por vendedor independiente la persona natural comerciante o persona jurídica que ejerce actividades mercantiles, y que tiene relaciones exclusivamente comerciales con dichas compañías.

Dentro de la actividad contractual u objeto de contratación se pronuncia, así: “La búsqueda o la incorporación de personas naturales, para que estas a su vez incorporen a otras personas naturales, con el fin último de vender determinados bienes o servicios”

De igual forma en su macroproceso de ingreso, el Artículo 5°, reza sobre los Derechos de los vendedores independientes. Además de los derechos que les confieran sus contratos y la ley, los vendedores independientes tendrán derecho a:

1. Conocer, desde antes de su vinculación, los términos del contrato que regirá su relación con la respectiva compañía multinivel, independiente de la denominación que el mismo tenga.
2. Mediante escrito dirigido a la compañía multinivel, terminar en cualquier tiempo, y de forma unilateral, el vínculo contractual.
3. Recibir de la respectiva compañía multinivel, información suficiente y satisfactoria sobre las condiciones y la naturaleza jurídica del negocio al que se vincula con él como vendedor independiente, y sobre las obligaciones que el vendedor independiente adquiere al vincularse al negocio.

Al igual que lo establecido bajo Ley cuando se refiere a que ningún trabajador colombiano puede renunciar a lo legalmente establecido en el Código Sustantivo de Trabajo-CST-, sucede lo mismo para el caso de los vendedores independientes, manifestando que:

Cualquier cláusula del contrato que vincule a un vendedor independiente con una compañía multinivel, en la cual se prevea la renuncia a alguno de estos derechos o a otros que se establezcan en esta ley, o que impida su ejercicio, se considerará inexistente.

Alude dicha Ley al conjunto de requisitos y prohibiciones en la relación contractual. Esto es, en su Artículo 9°, es explícita dicha Ley, al establecer los requisitos mínimos contractuales, argumentando que estas compañías deben suscribir y legitimar la relación comercial con los vendedores independientes, a través de un contrato que deberá constar por escrito y contener como mínimo:

1. Objeto del contrato.
2. Derechos y obligaciones de cada una de las partes.
3. Tipo de plan de compensación que regirá la relación entre las partes.
4. Requisitos de pago.
5. Forma y periodicidad de pago.
6. Datos generales de las partes.
7. Causales y formas de terminación.
8. Mecanismos de solución de controversias.
9. Dirección de la oficina u oficinas abiertas al público de la compañía multinivel.

Hace igualmente énfasis en que toda compañía multinivel debe tener una oficina abierta, real, y por lo tanto “no se aceptarán direcciones web o virtuales o apartados aéreos como únicas indicaciones de correspondencia o localización de la compañía multinivel”.

Por su parte, el Artículo 10º, reza sobre las prohibiciones contractuales a las cuales están condicionadas estas compañías y prohíbe la inclusión en sus contratos de las siguientes cláusulas:

1. Cláusulas de permanencia y/o exclusividad.
2. Cláusulas abusivas que generen desigualdad contractual.
3. Obligación a los vendedores independientes sobre la compra o adquisición de un inventario mínimo, superior al pactado y aceptado previamente.

Al referirse a los planes de compensación estipulados desde el momento de ingreso, la Ley enfatiza en que:

Para efectos de la presente ley, las estipulaciones que se refieran al pago, y en general a las recompensas que sean ofrecidas a los vendedores independientes por parte de las compañías multinivel, se denominarán planes de compensación. Igualmente se entenderá que las estipulaciones que regulen los rangos o cualquier otro cambio de la situación de los vendedores independientes dentro de la respectiva red comercial, harán parte de estos planes de compensación.

En los planes de compensación deberán expresarse con claridad los porcentajes de recompensa o pagos ofrecidos; los eventos o logros que darán lugar a los premios o bonos económicos que se ofrezcan a los vendedores independientes; los íconos u objetos físicos y privilegios a ganar por los vendedores independientes dentro del esquema de ascensos

establecidos en el plan; los requisitos en volumen, de productos o dinero, de vinculación de nuevos vendedores independientes y logro de descendencia, tenida como tal la cadena a través de la cual un nuevo distribuidor vincula a otro, este a otro y así sucesivamente, para acceder a los rangos, premios y reconocimientos.

Así mismo establece que:

Ningún plan de compensación podrá consistir en el disfrute de créditos en puntos, o derechos de reconsumo de los productos o servicios promovidos, en más allá del cincuenta por ciento (50%) de su alcance o cubrimiento, y cuando las compensaciones previstas en el respectivo plan consistan total o parcialmente en estos, el vendedor independiente es libre de rechazarlos.

En relación al macroproceso de Compensación, se manifiesta:

El pago, o la obtención de compensaciones u otros beneficios de cualquier índole, por la venta de bienes y servicios a través de las personas incorporadas, y/o las ganancias a través de descuentos sobre el precio de venta.

Percibir oportuna e inequívocamente de las compañías multinivel las compensaciones, o ventajas a las que tengan derecho en razón a su actividad, incluyendo las que hayan quedado pendientes de pago una vez terminado el contrato entre las partes. Así mismo, sobre los plazos y fechas de pago o de entrega, cuando se trate de compensaciones en especie.

Con respecto al macroproceso de Desarrollo de Personas, la Ley estipula que:

Dentro del costo inicial de participación, las compañías multinivel deberán incluir materiales de capacitación, así como referencias y guías de información en relación a cómo hacer el negocio, sobre una base no lucrativa.

Por último, se refiere en su Artículo 2.2.2.50.6., sobre la vigilancia que se hace a estas compañías y actividad multinivel, dando la competencia a La Superintendencia de Sociedades, quien:

Ejercerá la vigilancia de las sociedades comerciales y las sucursales de sociedades extranjeras que lleven a cabo la comercialización en red de sus productos o a través de los sistemas de mercadeo multinivel y de sus actividades...”.

Como se puede apreciar, es clara la normatividad en la cual deben operar estas compañías multinivel, y en lo específico en los diferentes macroprocesos de Ingresos, Compensación y Formación, ofrece garantías laborales a los vendedores independientes de forma muy similar a lo establecido en el CST para aquellos trabajadores vinculados directamente con la empresa colombiana.

En un segundo escenario, y considerando que ningún trabajador bajo la legislación colombiana puede reunir a lo exigido por la Ley en materia de relación laboral desde el momento en que es admitido hasta la finalización de su contrato o relación laboral sea cual sea el motivo de terminación, García, Murillo y González (et; al, 2011), señalan que la normatividad actual colombiana presenta favorabilidad hacia el trabajador, evidenciando sus derechos, y especificando las contribuciones que debe realizar el empleador, en condiciones de igualdad para sus trabajadores.

Es evidente que el área de gestión humana está revestida por todos los lados, de normas legales, que pueden ser de aplicación general a la empresa, pero que por ser el departamento que maneja el recurso único y particular, es como si fueran hechas especialmente para esta área, por ello todos sus empleados deben tener conocimiento claro de esto, porque no se está hablando de

un activo más que hace parte de la empresa, sino de personas cuyo conocimiento puede pertenecer por algún tiempo a la empresa pero que en cualquier momento se puede ir y no necesariamente porque la empresa así lo decida, sino por decisión de la persona.

Por lo anterior García, Murillo y González (et; al, 2011), exponen que en el caso colombiano las empresas, o específicamente su área de gestión humana deben regirse a la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, la Ley de acoso laboral, el Código Sustantivo De Trabajo y el Código Procesal De Trabajo Y De La Seguridad Social.

De acuerdo a la ley 1010 del 2006, en el Artículo 2o. se estipula la definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

La ley 100 de 1993, es aquella por la cual se crea el sistema de seguridad social y se dictan otras disposiciones. Según el artículo 1º de esta ley; el sistema de seguridad social en AVON tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Esta ley reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del sistema de protección

social, junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. En este proceso lo importante es que las personas que conforman el área de recursos humanos, tengan el conocimiento necesario sobre la normatividad laboral del área o sector en el que se desarrolla la organización, que conlleve a que haya equidad y justicia con los trabajadores (citado por Benítez y Rodríguez (et; al, 2012).

5.4 Marco contextual

Con el fin de contextualizar el estudio, se presenta una breve caracterización de las compañías multinivel, incluida como caso de estudio AVON, tanto en sus elementos corporativos como comerciales.

5.4.1 El Multinivel.

Según Padilla y Orozco (2011), la venta directa es el mercadeo de productos y servicios que llega directamente (persona a persona) a los consumidores, llamado Network Marketing o Mercadeo Multinivel. De allí que el Marketing Multinivel (también llamado marketing de redes, mercadeo en red, mercadeo Multinivel, MLM) es un modelo de negocios que es una buena muestra del marketing directo en la que una persona se asocia con una compañía padre como independiente o franquiciado y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros asociados mediante dicha persona. Esto se asemeja a las franquicias en las que se pagan regalías por las operaciones de los franquiciados y las de su área o región. En general los portafolios ofrecidos bajo este sistema obedecen a las categorías de salud y nutrición, cuidado personal y tecnología del hogar.

Según OMNILIFE (2009), el impacto multinivel en Colombia es el negocio del día a día, o también llamado "Marketing de Estructuras", o "Venta Directa por Sistema Multinivel"; funcional en el mercadeo para promover diferentes productos de la canasta familiar, servicios directamente

a los consumidores; que se ha visto implicado como un importante componente para el desarrollo de la industria de la venta directa, una buena fuente de ingresos como medio de trabajo donde lo antecede una sociedad donde no hay discriminación alguna en la parte laboral.

5.4.2 AVON.



Historia. AVON es una empresa multinacional de larga trayectoria que se extiende por el mundo, en más de 100 países a través de 6 millones de vendedoras o representantes como son llamadas por la compañía. Como puede notarse, existe una marcada tendencia al género femenino, las mujeres son la población objetivo de la empresa, como representantes y vendedoras, pero también como una buena parte de las consumidoras o de la población objetivo a la que se dirigen los productos. Hay entre líneas una filosofía de mejorar la calidad de vida como en el caso de Nikken, pero de una población en particular: las mujeres. Es interesante notar este compromiso “con el éxito de las mujeres” y su realización personal, así como el considerarse una compañía y ser nombrada como tal por las representantes o vendedoras, un efecto de acompañamiento está presente en lo que se considera como la “empresa”.

Imagen corporativa. De otro lado, AVON ofrece un amplio programa de Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, en que se busca ayudar a la población femenina en general, a través de dos campañas: 1) “Cruzada contra el cáncer de seno”: Esto es una campaña contra al cáncer de seno que busca generar consciencia ante este problema entre las representantes y aportar económicamente para la superación del problema en mujeres que padecen la enfermedad; y 2)

“Alza la voz”, una campaña contra la violencia doméstica en la mujer que busca que las mujeres denuncien los problemas de violencia domestica que padecen.

“están catalogados como la compañía número uno” Leonor.

Por otra parte, las vendedoras expresan la calidad favorable y la confiabilidad que tienen para con los productos de la compañía, lo que genera credibilidad y confianza por parte de ellas para ofrecer los productos y para la empresa en sí. También la empresa utiliza la figura de representante AVON, quién se vincula a la empresa es justamente una mujer que en buena medida la personifica, la representa.

Desde 1886, AVON ha sido la fuerza líder en el empoderamiento de las mujeres. Nuestro fundador, David H. McConnell, emprendió un negocio basado en la idea de que las mujeres podían ganar su independencia económica "para apoyar su felicidad y bienestar" – en un momento cuando solo el 20% de mujeres en Estados Unidos trabajaban fuera del hogar, y 34 años antes de que ganaran el derecho a votar en ese país. Originalmente un vendedor de libros de puerta-a-puerta, McConnell construyó su negocio con dos ideas visionarias: Primero, sus clientes, la mayoría mujeres, amaban las muestras de perfumes que él ofrecía como incentivo para la venta de sus libros. Y en segundo, las mujeres eran más propensas a la compra de productos de belleza cuando otra mujer se los ofrecía. La historia de AVON empoderando mujeres comenzó cuando Mrs. Persis F. Eames Albee se comprometió a ser nuestra primera Representante independiente.

Catálogo. AVON ofrece dos catálogos al público: 1) AVON, que ofrece productos cosméticos y de belleza (cremas, perfumes) y 2) AVON moda & casa, que ofrece productos para el hogar y ropa interior y exterior, en los dos la mayoría de los productos son dirigidos para las mujeres.

Estos catálogos son revistas que periódicamente (cada 20 días o cada ciclo o compañía, como suele llamarse) se renuevan o cambian, apareciendo nuevos productos o los mismos, generalmente lo que cambian son los precios de los productos que pueden subir, bajar o mantenerse dependiendo de los precios.

Estos productos a diferencia de los de Nikken, son más accesibles a todo tipo de público, son por decirlo así genéricos, económicos, oscilando entre \$5.000 o \$120.000 pesos. Esto determina una diferencia significativa entre las vendedoras, pues los vendedores de Nikken se reconocen como portadores de un estilo de vida, de una filosofía de vida (Tomado de Castillo, 2013).

Slogan. El eslogan de AVON es La compañía para la mujer:

“...creemos que la manera más efectiva para que la sociedad y el mundo prosperen es mejorar la vida de las mujeres. Nuestra misión es empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias. Nuestra Visión es ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer en todo el mundo, enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global. Hoy estamos tan comprometidos con esta visión como lo estuvimos cuando la compañía se fundó en 1886, décadas antes de que los derechos de las mujeres fueran reconocidos.

Este compromiso, con el éxito de las mujeres, nos convierte en la mayor empresa de venta directa de cosméticos del mundo, con más de 6 millones de Representantes en más de 100 países, quienes proporcionan productos de belleza y de calidad internacional a nuestros clientes” AVON (Tomado de: http://www.AVON.com.co/PRSuite/aboutus_landing.page).

Venta Directa. La venta directa es un canal de venta donde los productos son promocionados directamente a los clientes, lo que significa que no existe un intermediario – mayorista, minoristas y publicistas. Nuestras Representantes son vendedoras independientes quienes ofrecen productos AVON a los consumidores. En AVON, la parte "directa" de la venta directa también se refiere a las relaciones personales que las Representantes construyen con sus clientes, ya sea cara a cara o en línea. Con este tipo de venta interpersonal viene un alto nivel de servicio y atención al consumidor.

Ejecutivos. El Comité Ejecutivo de Liderazgo AVON representa a los 12 líderes más altos en la compañía. Está compuesto por ejecutivos veteranos quienes han dejado su marca en la venta directa, industrias de belleza y productos envasados, además de productos de lujo, farmacéuticas, dispositivos médicos, tecnología y seguros. Juntos, tienen más de 360 años de experiencia en la escena corporativa. Nuestros miembros del Comité Ejecutivo han trabajado en todo el mundo. Representando una gran diversidad de experiencias y conocimientos, todos ellos comparten una extraordinaria pasión por AVON y nuestra misión de empoderar mujeres.

Filantropía. Corresponde a aquellos programas diseñados por la Compañía en beneficio de las mujeres colombianas. Caso como las caminatas por la solidaridad ente muyerres que padecen cáncer de mamá y la violencia contra género son dos programas que AVON ha logrado institucionalizar a nivel mundial, y ahora con gran aceptación en el caso de Colombia.

Sostenibilidad. AVON le ha venido apostando a su Código de Buen Gobierno o Gobierno Corporativo y de Ética, en favor del medio ambiente, con un compromiso a largo plazo de minimizar la huella ambiental.

A través de AVON se recaudan fondos a través de la venta de productos especiales y ambientalmente pensados, que son vendidos por las vendedoras independientes y en los sitios en línea de AVON. AVON dona los fondos recaudados a La Conservación de la Naturaleza (TNC por sus siglas en inglés) y al Fondo De la Vida Salvaje (WWF) para apoyar proyectos de reforestación en Brasil e Indonesia, dos de los ecosistemas más críticamente dañados que juegan un papel crucial en la mitigación del clima. Para finales de 2016, el programa de Bosques Sanos, Mundo Bello donó US\$7.5 millones.

Ventajas corporativas. AVON, con más de un siglo de historia ofreciendo belleza y “cambiando de look mientras cambia el mundo”, se consolida en el mercado como pionero en el negocio de la venta directa. Excelentes resultados según estudios y una experiencia de producto superior, le permite a AVON ser líder en varias de las categorías en las que participa.

- N°1 en ventas por catálogo en Colombia.
- N°1 en Fragancias en volumen según estudio de Kantar.
- N°1 en Cremas corporales en valor y volumen según estudio de Kantar.
- N°1 en Maquillaje en valor en el negocio de venta directa Kantar.
- N°1 en Faciales en volumen según estudio de Kantar.
- Está dentro de las primeras 10 marcas de skincare a nivel mundial.
- Las Representantes AVON compran 26 fragancias por minuto, 4 labiales y 2 mascararas cada segundo.
- AVON tiene el 90% de reconocimiento de marca en los mercados en los que está presente.
- Tiene más de 200 científicos en innovación y desarrollo con más de 500 patentes activas.
- El folleto de AVON es una de las publicaciones de mayor tiraje en Colombia.
- AVON es la marca que más fragancias vende en el mundo.

Este compromiso, con el éxito de las mujeres, nos convierte en la mayor empresa de venta directa de cosméticos del mundo, con más de 6 millones de Representantes en más de 100 países, quienes proporcionan productos de belleza y de calidad internacional a nuestros clientes” AVON (Tomado de: http://www.AVON.com.co/PRSuite/aboutus_landing.page).

6. Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con los objetivos específicos formulados previamente.

6.1 Caracterización del Macroproceso de Admisión de personal vinculado y vendedoras independientes AVON.

6.1.1 Personal vinculado

Inicialmente se presentan algunas variables demográficas de esta población conformada por los empleados directos de la organización.

Antigüedad.

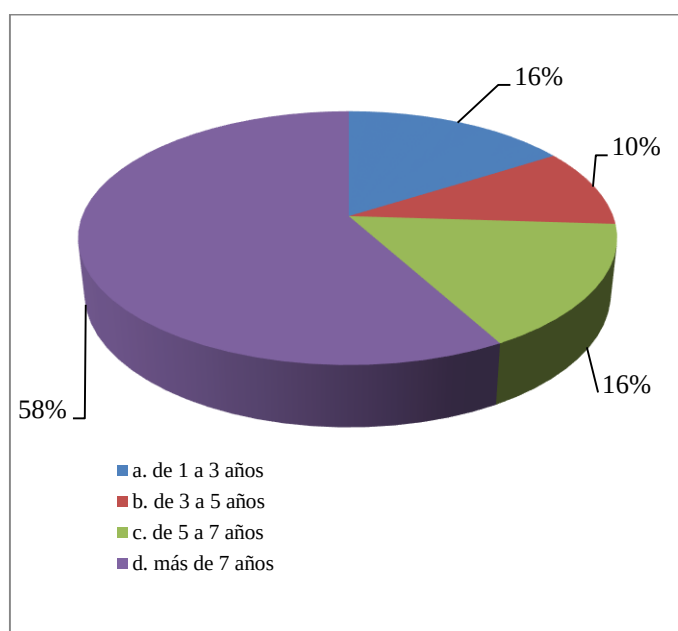


Figura 3. Antigüedad laboral Personal vinculado. Fuente: elaboración propia.

Inicialmente se incluye una pregunta en la cual se pretende conocer el grado de antigüedad del empleado en la empresa, en todas las áreas. Esto por considerar que, normalmente con la antigüedad se corresponden mejores niveles de percepción, o al menos se espera más objetividad en las respuestas, toda vez que la población cuenta con una curva de experiencia y conocimiento de las políticas y directrices

de la empresa en materia de administración del talento humano y el clima organizacional que de allí se deriva.

Lo anterior es importante en la medida en que por la amplia trayectoria del personal, se tiene claridad sobre el manejo que se viene dando en materia de gestión humana, es decir, el personal se encuentra ampliamente informado sobre los modelos gerenciales y operativos de su empresa, lo que permite contar con información mucho más real y sustentada en la experiencia de este cliente interno.

Como se puede apreciar, con una Moda del 58%, algo superior a la mitad de la población bajo estudio, el personal que labora en AVON, cuenta con una experiencia laboral en dicha organización superior a los 7 años, lo que permite inferir que sus percepciones están soportadas por un cúmulo de experiencias alrededor de las relaciones interpersonales en su ambiente laboral.

Género.

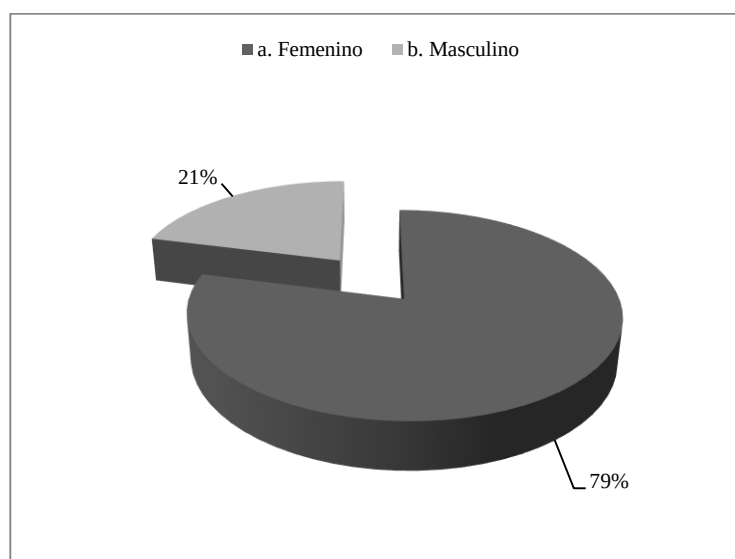


Figura 4. Género. Fuente: elaboración propia.

Es común que en este sector y actividad viene predominando la participación de la mujer en cargos administrativos y de apoyo, pues esto responde también a las altas ofertas laborales que requieren estos perfiles, especialmente mujeres con un medio y alto nivel profesional que están dispuestas a trabajar

prolongadas jornadas laborales, y para estos casos la modalidad contractual es bajo vinculación y no por contratos, estos últimos se evidenciaron en su política de gestión humana.

En tal sentido AVON ha tenido como política la no discriminación de género, atendiendo uno de los más importantes preceptos de la Organización de las Naciones Unidas y de esos los formulados en los Objetivos del Milenio respecto a Estándares Laborales y Buen Gobierno Corporativo.

6.1.1.1 Macroproceso de Admisión. En cuanto al personal del área comercial, personal profesional, todos han ingresado por recomendación de colegas del sector; en cuanto al personal de producción o empaque y auxiliares, ellos deben cumplir con unos requisitos, de acuerdo a la certificación de sus competencias. Lo que si se tiene presente es la apreciación profesional de cada jefe o coordinador de los cuales va a depender un determinado empleado, porque son ellos los responsables de que su área funcione en forma productiva y eficiente.

Los siguientes son los procesos asociados a la Admisión de personas

	AVON
	Macroproceso Admisión
	Versión 1

Empresa: AVON

Previo al diseño AVON se enfoca en encontrar en el personal que está y estará desempeñando los diferentes cargos, los perfiles y las competencias necesarias que le permitan cumplir sus objetivos de crecimiento y competitividad, de allí la importancia que debe dársele al proceso de admisión de los mismos, por lo tanto la tarea de reclutar y seleccionar al personal idóneo para desenvolverse como parte del equipo, se convierte en una función más estratégica que operativa.

A. Subproceso: Diseño de cargos

Objetivo:

Diseñar para AVON los perfiles de cargos que permita a la empresa identificar las necesidades de capacitación, entrenamiento y política salarial; realizar una evaluación de desempeño holística (ser, saber y hacer) y realizar la inducción adecuada a los empleados nuevos y dar respuesta idónea a las necesidades del personal en la empresa.

Alcance del diseño del perfil de cargos: para realizar el diseño de perfil de cargos se establecerán las áreas de la estructura organizacional de AVON, se identificarán y clasificarán las necesidades de cada cargo para establecer las funciones, responsabilidades, enfocada en una las competencias que demanda el cargo específico, esto es sus conocimientos y motivaciones que conforman los diferentes perfiles, obteniendo como resultado el del diseño de perfil para cada cargo basados en dichas competencias.

(Ver apéndice D. Diseño de cargos)

Definición del diseño de perfil de cargos: “el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. Es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir deberes, tareas o actividades” (Bohlander. Senell y Sherman. pág. 88. 2001).

Para AVON el diseño de perfil de cargos, al igual que para decisiones en materia de desempeño, curva salarial, plan de carrera, es la herramienta guía para la selección idónea de los puestos de trabajo, de sus vacantes y de sus nuevas contrataciones.

Factores críticos de éxito del diseño de cargos: para asegurar el éxito del proceso de diseño de perfil de cargos, la Compañía tiene presente los siguientes factores:

Articulado con la estrategia: el diseño de perfil de cargos debe asegurar condiciones de motivación, conocimiento y habilidades de los empleados de AVON, para que se apoye el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa con respecto a su recurso humano.

Participativo: el diseño del perfil de cargos es una labor conjunta entre el director de área y la dirección de gestión humana para definir el conjunto de habilidades, motivaciones y conocimiento propios de cada cargo, según los objetivos de cada área.

Efectividad: el diseño de perfil de cargos sirve de herramienta para la selección, desempeño, curva salarial, plan de carrera, de la persona que cumpla con las expectativas de acuerdo a las tareas, deberes, habilidades, conocimientos y especificaciones definidas aportando a los objetivos de la empresa.

Eficacia: el proceso debe ser eficaz porque la persona que desempeñe el cargo cuenta con el perfil adecuado, definido según la planeación estratégica de AVON.

Técnicas: las técnicas para realizar el diseño de perfil de cargos abarcan el Ser, Hacer y Saber. Deben ser claras y fáciles de usar.

Procedimiento para realizar el proceso de diseño de perfil de cargos: los procesos desarrollados para realizar el diseño de perfil de cargos llevan la descripción del puesto (tarea, deberes y obligaciones y responsabilidades) y las especificaciones del puesto, los pasos que ha planteado AVON son:

- Se selecciona conjuntamente con el director de gestión humana y los gerentes administrativos, financieros y comerciales, los componentes que determinarán el perfil de cargos con una visión holística del ser.
- Al estar definidos los componentes se comienza con la recolección de la información relevante sobre el puesto que se analizará.
- Se analiza la estructura de la empresa (organigrama) para revisar los puestos de trabajo que existen y aquellos que según la planeación estratégica se tengan contemplados crear, identificando el número de empleados para cada cargo, área y revisar las funciones.
- Realizan el diseño del perfil de cargo en acompañamiento de la dirección de gestión humana.
- Luego de diseñar los perfiles de cargo se validan con los directores de las diferentes áreas para verificar que si estén bien.

Descripción de competencias organizacionales: a continuación, se describen las principales competencias empresariales que deben ser transversales a toda la organización, y cuyas características deben tener los candidatos para aspirar a ocupar una vacante.

Iniciativa: se proyecta una organización participativa en todos sus colaboradores que se orienten a los objetivos comunes agregando valor con sus posiciones y diferencias individuales.

Innovación: la Compañía AVON tiene como uno de sus principales valores el mejoramiento continuo de su desempeño, tema por el que se concentra en la creatividad y la capacidad de proponer a cada uno de los integrantes, en procura de una mayor productividad y competitividad.

Solidaridad: el trabajo colaborativo es fundamental para el óptimo desempeño organizacional, asunto por el cual es necesario que el personal tenga esta característica, siempre con una actitud de servicio al interior de la empresa, sabiendo que el resultado en equipo es relevante sobre los logros individuales.

Técnicas utilizadas para el diseño del cargo: entrevista basada en preguntas en forma individual respecto al puesto que se revisa.

Cuestionario: estas formas se utilizan para obtener datos en cuanto obligaciones y tareas desempeñadas, propósito del mismo, entorno, requerimientos y habilidades.

Observación: acompañamientos que realiza el analista de gestión humana y el jefe de cada área.

La combinación de estas tres técnicas son de gran importancia para definir de manera coherente el perfil de cargos y diseñar el formato que sea claro y completo, pero además que permita al analista de gestión humana y a los gerentes de cada área identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento, realizar una evaluación de desempeño holística, realizar la inducción adecuada a los empleados nuevos y dar respuesta idónea a las necesidades del personal en la empresa.

B. Subproceso: Selección de personal

Objetivo.

Garantizar la contratación e ingreso del personal idóneo a la empresa, según los requisitos definidos en el perfil del cargo, lo establecido por el sistema de seguridad social y la legislación laboral.

Alcance del proceso: según la Compañía, este procedimiento aplica para las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal establecido en la estructura organizacional AVON. Es decir, que su alcance consiste en suplir la vacante requerida, de ser ésta autorizada por la Dirección de gestión humana.

Definición del proceso: el proceso de ingreso de AVON inicia con la recepción de la requisición por parte de la auxiliar administrativa quien la dirige posteriormente a gestión humana, del nuevo empleado a contratar por parte del gerente general o los directores de área y así, luego de revisar la pertinencia de la solicitud y el diseño de los puestos de trabajo, se procede al reclutamiento y selección de la persona, para posteriormente pasar a la contratación de la misma.

Es importante aclarar que este subproceso, así como los otros de gestión humana, debe estar basado en competencias. Esto significa para el caso específico, que tanto el cargo como la selección del personal deben ser diseñados teniendo en cuenta las competencias necesarias para la competitividad de la organización.

Factores críticos de éxito: para asegurar el éxito del proceso de selección, se tienen presente los principales aspectos que afectan el desempeño del mismo. En tal virtud, a continuación se presentan algunos de ellos:

- **Articulado con la Estrategia:** el proceso de selección en AVON está basado en la estrategia y la necesidad de la empresa.
- **Participativo:** cada uno de los directores de área, de acuerdo a la necesidad del cargo, realizan la solicitud a la dirección de gestión humana.
- **Efectividad:** el proceso de selección en varias ocasiones es apoyado por empresas temporales a nivel nacional o directamente en cada ciudad, caso Manpower Group para

perfiles directivos, y la empresa Group Selection en Cali, de acuerdo a la expectativa y exigencia que se tenga del cargo. Y también se realiza interno con la necesidad que se tenga del área. Par el caso, Group Selection en Cali cuenta con el perfil de cargos establecido por gestión humana y las competencias que debe cumplir el candidato, de esta forma el contratista (outsourcing) lleva a cabo la implementación de las técnicas como entrevista y pruebas psicotécnicas que demanda el cargo.

- Enfoque en cliente: la necesidad de la selección viene desde los directores de cada área.
- Para AVON, el proceso de selección de personal debe concebirlo como aquel proceso de selección que le apunte a los mejores candidatos para cada cargo, lo que conlleva a realizar los filtros necesarios que logren caracterizar los perfiles idóneos que ofrezcan aquellas habilidades y competencias técnicas, sociales y humanas que permitan a la organización diseñar los programas de capacitación y formación en respuesta a las potencialidades de cada empleado. En este sentido, es competencia del área de gestión humana conocer acerca de las aspiraciones y expectativas de cada cliente interno en respuesta a sus objetivos personales, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. En esta medida, el departamento de gestión humana, debe tener como misión ayudar a los miembros de la empresa, sin importar su jerarquía, a lograr sus aspiraciones.

Procedimiento para realizar la selección de personal: esta etapa contempla la planeación del cubrimiento de las vacantes definidas para un periodo determinado. Es decir, que se inicia con el análisis de la organización y la demanda proyectada para los siguientes meses; para así determinar las necesidades reales de personal. Para esto, se analiza si los puestos de trabajo se encuentran diseñados o si deben diseñarse o actualizarse, para luego dar inicio a las actividades de reclutamiento y selección.

Por lo anterior, el responsable del área o proceso específico debe enviar la solicitud de personal o requisición a la directora de gestión humana, la cual se encarga de revisar el perfil y la pertinencia de dicha solicitud; para posteriormente, dar la aprobación de la vacante, y pasar a las actividades de reclutamiento, selección y contratación, o internamente con el apoyo de la compañía de Manpower Group o la empresa Group Selection en Cali.

Específicamente AVON cuenta con el siguiente procedimiento:

Estandarización: se cuentan debidamente diseñados y estandarizados de acuerdo a las políticas de planeación de personal. Es decir, responde a los requerimientos que tiene cada área de sus cargos con base en la estrategia de la empresa.

Caracterización del cargo: para cada cargo AVON tiene documentado los cargos, es decir, cuentan con el documento donde registra dichos perfiles. Este perfil responde al modelo de descripción de cargos, que incluye, entre otros, la Valoración del cargo en cuanto a las variables de: educación, experiencia, complejidad e iniciativa, supervisión, contactos y relaciones, entre otras.

(Apéndice. Instructivo selección de personal)

Fases del subproceso de selección de personal.

Requerimiento: es el proceso mediante el cual el área encargada, en éste caso el director de cada área expide la solicitud por medio del formato de requerimiento para dar inicio del proceso de selección, la cual es dirigida a gestión humana.

(Apéndice F. Formato solicitud de personal)

Reclutamiento: las fuentes para reclutar personal nuevo pueden darse tanto a nivel interno o externo, todo depende del cumplimiento del perfil del cargo. Como se expresó anteriormente viene siendo política de gestión humana estimular los ascensos, pero igual el procedimiento, desde la convocatoria hasta la decisión de selección es igualmente estricta, tanto en sus perfiles como en las técnicas de análisis de hojas de vida y en el proceso de entrevista.

En este sentido, el reclutamiento en la compañía AVON comienza con la consecución de hojas de vida por medio de los mismos empleados. En caso de no satisfacer la solicitud se busca por medio de la universidad del Valle, el SENA, o de las compañías temporales.

Hojas De Vida presentadas por empleados de la empresa: La hoja de vida es entregada de manera física a la directora de gestión humana.

Hojas de vida obtenidas en agremiación: para estas hojas de vida se realiza una solicitud por escrito a la universidad del Valle, SENA o a las empresas temporales, o mediante páginas web gratuitas para lo mismo (Computrabajo, el empleo, etc.).

En AVON, la solicitud de la vacante a cubrirse, la realiza el responsable de cada proceso o Director del área. Para esto, utilizan el formato de requisición diseñado. Este debe ser enviado por correo electrónico a la directora de recursos humanos.

Para una mayor efectividad en este importante proceso, AVON tiene establecido formalmente los procedimientos orientados a atraer candidatos con altos potenciales en cuanto a sus competencias y perfiles laborales, pues sin descartar en ningún momento los programas de capacitación en su proceso de desarrollo, con el fin de optimizar sus inversiones mediante una acertada preselección y selección de personal idóneo. Es decir, configuran un verdadero sistema de información que les permita una acertada divulgación y ofrecer al mercado laboral, a través de

los diversos mecanismos de reclutamiento, las oportunidades de empleo que pretende demandar para satisfacer sus necesidades actuales en materia de vacantes.

En este sentido, para lograr un reclutamiento eficaz y eficiente, es decir productivo, es política de la Compañía atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, y no entrar en los costos que genera la improvisación de este importante subproceso.

Preselección de candidatos: AVON por medio de gestión humana y con el apoyo de las compañías temporales Manpower Group o Group Selection (cuando aplica) procede a realizar las llamadas a los candidatos preseleccionados para ocupar la vacante a los cuales, previa aceptación de continuidad en el proceso, se les aplica las pruebas descritas, o bien directamente desde el área de gestión humana o a través de las temporales.

Se realiza una entrevista la cual es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la empresa. La entrevista en algunos casos es socializada con el futuro jefe inmediato del candidato con el fin de consolidar y acertar en la decisión.

(Ver Apéndice G. Formato Entrevista)

Valoración de candidatos: este es un proceso interno liderado por gestión humana en el cual se entra a corroborar la información suministrada en las hojas de vida. Inicialmente se realiza una revisión de los certificados de acrediten el cumplimiento de los requisitos. En AVON antes de tener los resultados, se le solicita al empleado el certificado que ratifique el cumplimiento de los requisitos de educación y experiencia, pero no siempre entran en su proceso de verificación que se

ha convertido en una función importante de cotejo para evitar fraudes de los candidatos y los posteriores costos de entrenamiento hacia nuevos candidatos y personal reclutado.

Decisión de contratar: en AVON, la gerencia ha dado autonomía a gestión humana para que tome la decisión para contratar al candidato siempre y cuando se agoten los procesos establecidos, y obviamente con la participación de los jefes de área como motivadores del requerimiento de personal. En esta fase del proceso, se comunica al candidato su aceptación para el cargo al cual estaba aspirando, se le informa la fecha de inicio de labores y la documentación requerida como tarjeta militar, pensión, ARL, examen médico, fotocopia de la cédula, y requisitos que necesita para suscribir el contrato de trabajo e igualmente, se avisa a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Evaluación del proceso de selección: el objetivo de la evaluación del proceso, es verificar el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente interno, lo cual permite constatar si el proceso de selección ha sido exitoso.

Ha sido una política en AVON, medir la efectividad en forma comparativa entre las expectativas que se tenían de los candidatos ahora contratados, y las mismas expectativas de éstos respecto, no solo ante el cargo encomendado, sino ante la organización en general, pues allí se determina la percepción del cliente interno respecto al clima laboral del cual él hace parte activa. Por lo tanto se comienza con la encuesta de satisfacción de Servicio como indicador del cumplimiento de las expectativas tanto del cliente interno como externo.

(Ver apéndice H. Encuesta satisfacción)

A continuación se presenta el flujograma de dicho proceso.

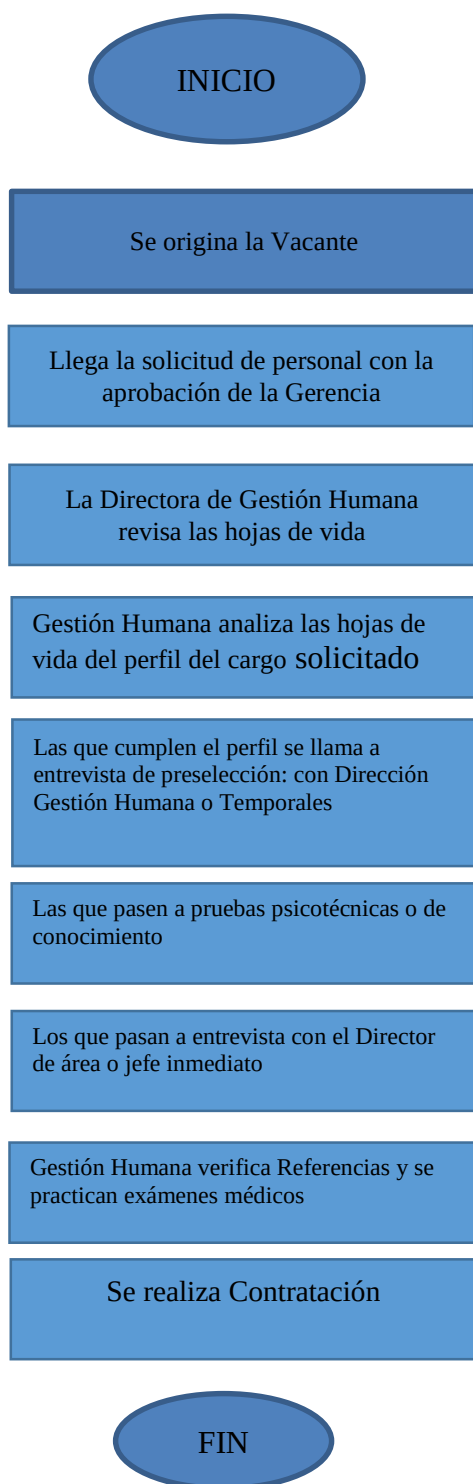


Figura 5. Flujograma proceso de Ingreso AVON. Fuente: elaboración propia.

Recopilando los procesos de Admisión de AVON, tiene como propósito orientarse a seleccionar los mejores candidatos para el cargo solicitado, por ello hacen énfasis en las buenas relaciones interpersonales, principios, valores y competencias hacia el cargo, los cuales son determinados mediante sus prácticas y técnicas actuales de entrevistas colectivas e individuales.

La persona encargada de realizar todo este proceso es la dirección de gestión humana, y en sentido ha obedecido al proceso ortodoxo o convencional planteado por Chiavenato, (2002), como se puede apreciar en la anterior ilustración.

Sin importar el cargo al cual se aspire, AVON ha institucionalizado sus políticas de gestión Humana basadas en su Buen Gobierno (el cual está incorporado en su nuevo plan estratégico), con el fin de reclutar empleados idóneos para el empleo solicitado y que cumplan con el perfil ocupacional requerido para el cargo; además, que el nivel cultural del aspirante esté en sintonía con la cultura organizacional, sus principios y valores corporativos. En este sentido, AVON viene trascendiendo su vocación empresarial y en consecuencia se direcciona a la búsqueda de personal integral entre el Ser, el saber y el hacer.

6.1.2 Vendedoras independientes

Al igual que con el personal vinculado, es pertinente exponer una caracterización de las vendedoras independientes en algunas variables demográficas.

Género.

Con respecto al género se opta por seleccionar de la población 100 mujeres, por su alta participación en el equipo (93%).

Con una Moda (valor que más se repite), equivalente al 35%, esta población de vendedoras independientes se encuentra representada por mujeres cabeza de familia, y en general, con un 89%, en sumatoria, obedece a mujeres con alta madurez respecto a sus relaciones de pareja.

Estado civil.

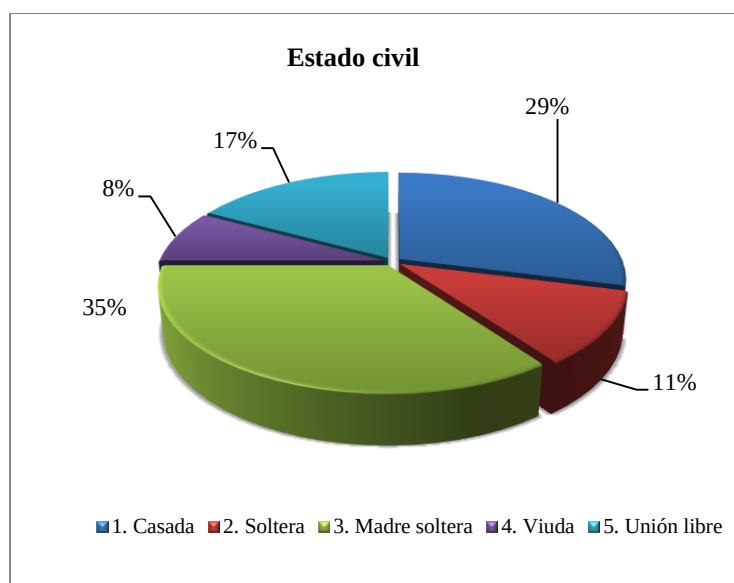


Figura 6. Estado civil. Fuente: elaboración propia.

Ello implica y refleja una responsabilidad económica por parte de estas mujeres para atender sus obligaciones familiares.

Número de hijos.

Con una contundente Moda del 77% de esta población, se presenta un número de hijos que oscila entre 1 y 3, pero en sumatoria igualmente se cuenta con una población de femeninas que en el 96% son madres y por consiguiente, se ven obligadas a trabajar de forma independiente para atender y criar a sus hijos.

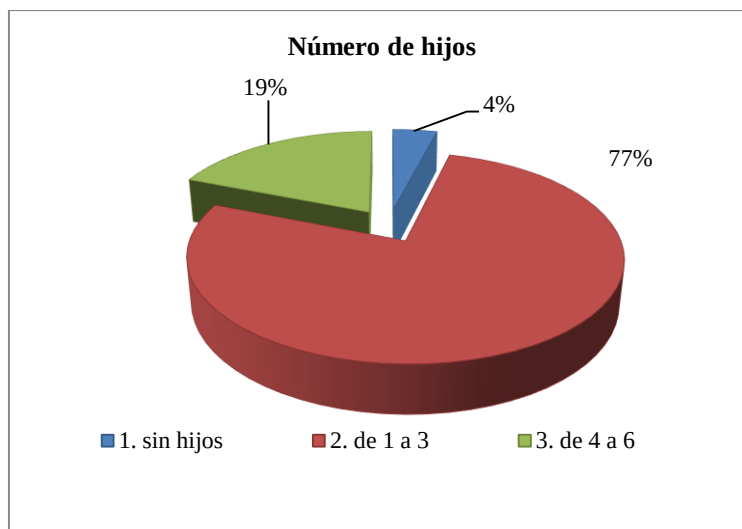


Figura 7. Número de hijos. Fuente: elaboración propia.

Grado de escolaridad.

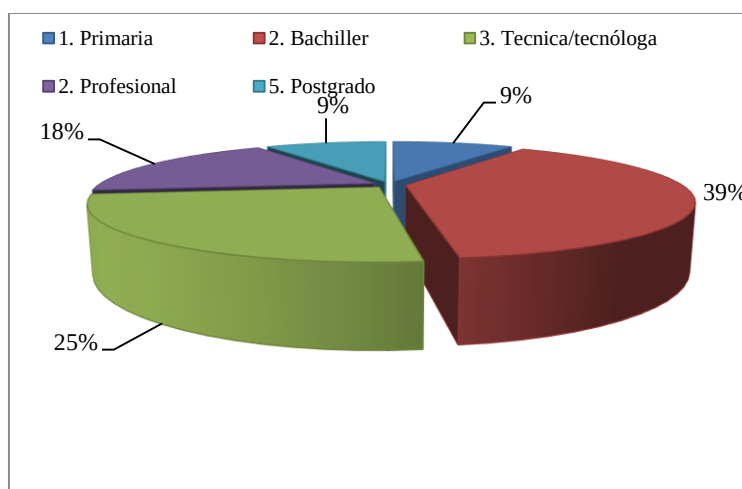


Figura 8. Grado escolaridad. Fuente: elaboración propia.

Prima aquel grupo de vendedoras independientes que han logrado superarse académicamente y, que en un 4% de ellas lograron más que el bachillerato ubicándose en la educación superior. Llama la atención como se presenta un 9% de esta población que ha logrado un postgrado, lo que da a entender que se tiene una población de vendedoras independientes con alto nivel de escolaridad y por consiguiente con madurez suficiente para enfrentar su reto comercial en AVON.

Antigüedad comercial AVON.

Como filtro inicial en esta variable, se consideró solo aquellas vendedoras independientes que superaran el año en AVON, a razón de contar con una población con experiencia suficiente al haber estado en contacto con los diversos eventos que durante el año realiza la Compañía en materia del macroproceso de gestión humana.

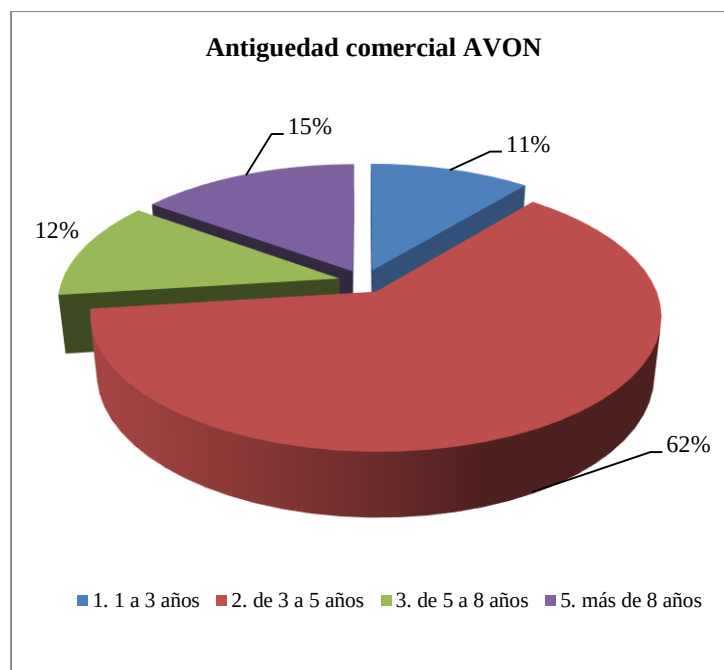


Figura 9. Antigüedad comercial AVON. Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia, con una Moda del 62%, dicha población ha logrado una estabilidad contractual, gracias a su trabajo, superior a 3 años. Pero igualmente llama la atención como un 15% ya supera los 8 años en esta relación contractual.

A. Criterios de la compañía para Admisión de las vendedoras independientes

Según las directivas ha sido un proceso en cierta forma informal en cuanto a las exigencias que debería tener un cargo de la relevancia que amerita la gestión comercial, pero se ha vuelto costumbre en la Compañía un modelo ya ortodoxo. De los últimos análisis realizados, el 85% de

las vendedoras independientes ingresan bajo el sistema de referido y solo el 15% se registra y los solicita a través del sitio web.

Perfil de las candidatas: lo que busca la Compañía es que el aspirante en primer lugar sea sensible a los patrones de belleza, al glamour, cuente con una base de mercado natural para desarrollarlo, como los amigos en su ciclo social y sus familiares. Aparte de contar con una excelente historia crediticia en el sector financiero y que lógicamente no haya sido vendedora antes de AVON siempre y cuando su salida no se haya debido a malos manejos e incumplimiento de pagos.

Procedimiento para el ingreso: selección, reclutamiento e inducción: el proceso inicial consiste en que el aspirante ingresa a la página web y se registra, bien sea a través de un recomendado o por voluntad e intención propia. Este es un aspecto importante que el candidato debe tener en cuenta, toda vez en la estrategia de marketing, AVON tiene contemplado un plan de premios en el programa “Refiere tu nuevo Representante”.

Básicamente cuando la candidata (o candidato) ingresa a la página o sitio:

www.representantesavon.com.co, encuentra la siguiente información:

Mensaje de Bienvenida

¿Cómo funciona?

La interesada se inscribe en el formulario en línea y con una inversión mínima de \$109.990 comienza su propio negocio y los siguientes beneficios:

- Kit de bienvenida*
- Folletos de productos: Belleza y Fashion&Home
- Crédito para iniciar el negocio
- Entrega del pedido en el domicilio sin costo**
- Regalos y recompensas

- Programa de Reconocimiento: Mi Mundo Avon y Club de Privilegios

Para poder recibir el pedido se debe cumplir con el mínimo de compra que se da a conocer campaña tras campaña a través de la Empresaria o Gerente de Zona.

Además, por ser nueva representante Avon, en las primeras 5 campañas, le permite a la vendedoras independientes comprar 5 paquetes (uno por campaña), con la oportunidad de ganancia.

Cada paquete tiene 3 oportunidades de ganancia, un kit de productos Avon y un programa para potencializar el nuevo negocio.

Esa es básicamente la información, para luego entrar a diligenciar la ventana de inscripción o registro siguiente:

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.representantesavon.com.co>. On the left, there is a blue sidebar with the text: "Haz parte de la Compañía que realiza los sueños en miles de mujeres" and "Avon tiene para ti todo un mundo de oportunidades donde eres única, independiente y feliz." The main content area is titled "1. Información General" and contains the following fields:

- Primer Nombre *
- Segundo Nombre
- Primer Apellido *
- Segundo Apellido
- Género * (Radio buttons for Hombre and Mujer)
- Fecha de Nacimiento * (Dropdowns for Día, Mes, Año)
- Tipo de Documento * (Dropdown menu)
- Documento de identidad
- Fecha de expedición * (Dropdowns for Día, Mes, Año)
- Correo electrónico *
- Departamento * (Dropdown menu)
- Municipio * (Dropdown menu)
- Teléfono principal *
- Celular *

At the bottom of the form, there is a checkbox with the text: "ACEPTO Y AUTORIZO EL TRATAMIENTO QUE DE MIS DATOS PERSONALES HAGA AVON. ASÍ MISMO AUTORIZO A AVON PARA LA VALIDACIÓN DE IDENTIDAD Y LA CONSULTA Y REPORTES A LA CENTRALES DE RIESGO. [LINK A CLAUSULA.](#)" and a red "Siguiete" button.

Figura 10. Ventana de registro a AVON S.A. Fuente: <https://www.avon.co/avon-co/conviertete-en-representante.html>.

Dirección: Carrera 39 # 5b- 68, Cali
Teléfono: + 4858686

Formulario: <https://www.avon.co/avon-co/conviertete-en-representante.html>

Como puede apreciarse, cada día AVON se hace más virtual en toda su operación, desde el ingreso de su fuerza de ventas hasta todo el proceso y soporte logístico. Por lo anterior, continua el proceso más importante, una vez se sortean los procesos anteriores en la parte documental, se procede al proceso de inducción del representante, el cual se lleva a cabo por grupos mínimo de 5 representantes y se lleva a cabo en un hotel de Cali; con la participación del área de comunicaciones y uno de los gerentes de zona, bajo el liderazgo de los gerentes de zona, en dicha inducción se tratan los siguientes temas:

- Presentación del video institucional de la Compañía: historia, cobertura mundial, presencia en Colombia.
- Presentación del organigrama de la organización: dependencias relacionadas con el área comercial, como pedidos, bodega, cartera y facturación.
- Socialización de los elementos corporativos: misión, visión, principios y valores, buen gobierno y código de ética.
- Presentación del portafolio AVON.
- Condiciones comerciales: precios, promociones, sistemas de comunicación, tiempos de entrega, manejo de devoluciones, entre otros”.

“Posteriormente el gerente de zona en compañía de un asesor de belleza experto en el manejo del portafolio AVON, y cuyo gerente no necesariamente es el asignado a dicho grupo, porque las representantes pueden venir de zonas diferentes y por lo tanto se les asigna el director de zona según localización. En este proceso se lleva a cabo la primera inducción y capacitación.

Los siguientes son los temas abordados:

1. Montaje del show room.

Se exhiben los productos de AVON que igualmente se encuentran en la revista AVON que ha sido entregada previamente a cada representante.

El asesor de belleza presenta las características, ventajas, distintivos de cada línea y referencia de producto. A modo de ejemplo, la siguiente figura muestra algunos de ellos”.



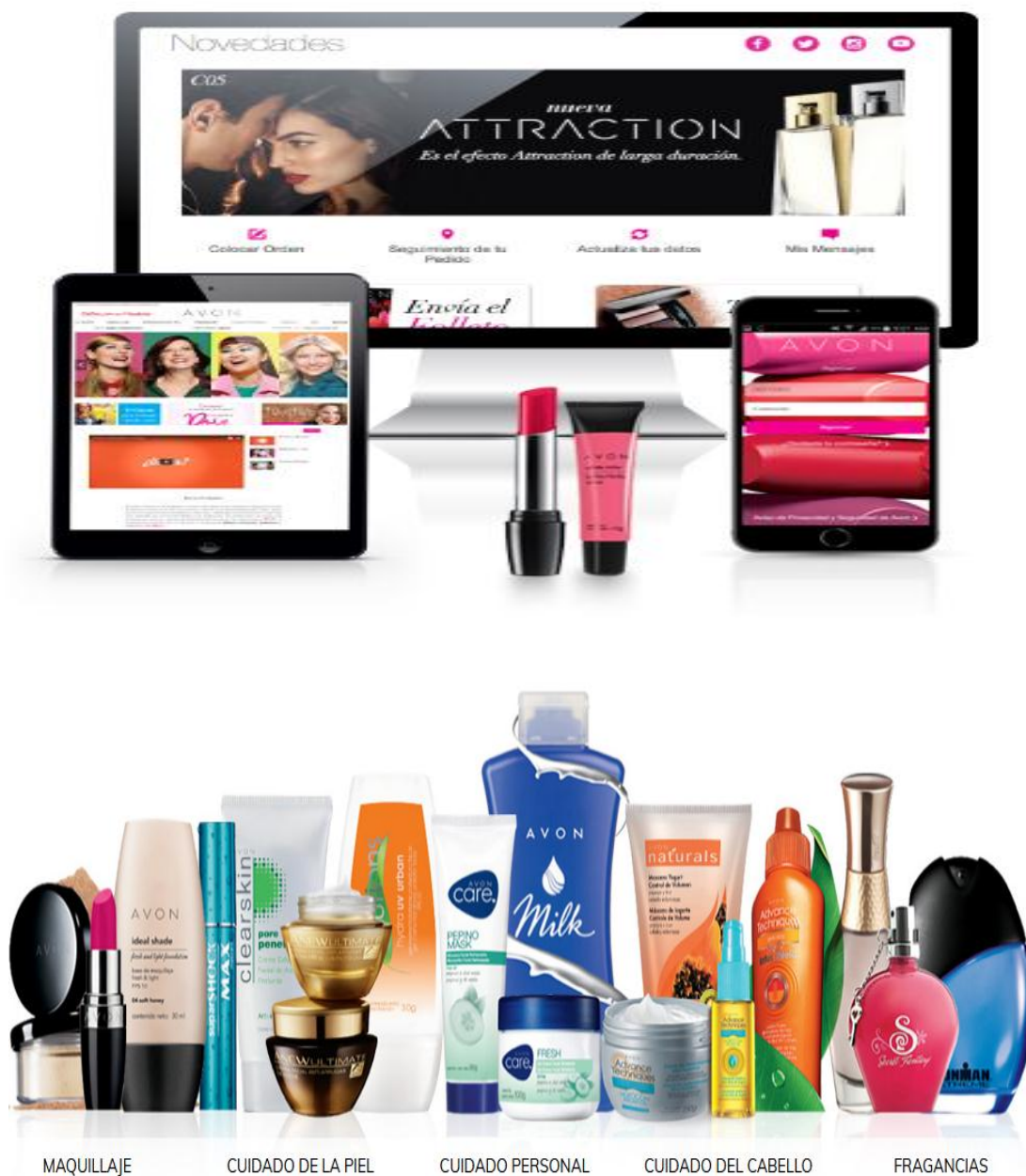


Figura 11. Material de inducción. Fuente: <https://www.avon.co/avon-co/conviertete-en-representante.html>

“2. Etapa de socialización.

A modo de conversatorio se socializan las impresiones en equipo con la asesora de belleza y el gerente de zona.

B. Sistema contractual: AVON alude a la legislación colombiana, Ley 1700 de 2013 en su diario Oficial No. 49.016 de 27 de diciembre, del Congreso de la República, quien reglamentó las actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en el país.

Se retoman los artículos más importantes concernientes a esa protección legal:

Artículo 3o. Ofertas bajo sistemas multinivel. Las compañías que realicen actividades multinivel estarán obligadas a cumplir con todos los requisitos legales, las obligaciones y las sanciones de la legislación vigente, y en especial de las que se deriven de lo dispuesto por la Ley 1480 de 2011 “estatuto del consumidor” y su reglamentación.

Artículo 5o. Derechos de los vendedores independientes. Además de los derechos que les confieran sus contratos y la ley, tendrán derecho a que la Compañía sea transparente en su modelo de contratación por comisiones y ofrecerle todo el acampamiento para explicarle todas sus inquietudes, entre otras (Ley 1480 de 2011, estatuto del consumidor).

La Superintendencia de Sociedades con la Asociación de Venta Directa-ACOVEDI-, han homologado un procedimiento a aplicar por parte de las empresas multinivel que operan en Colombia.

Documentación soporte: la documentación que demanda la relación contractual, esto es, una vez ya ha sido admitida la candidata, entre AVON y las representantes o vendedoras independientes es la siguiente:

“1. Firma de la cláusula consentimiento datos personales. Este documento tiene como objetivo brindar la garantía tanto al representante como a AVON de la confidencialidad en el manejo de la información, al igual la protección de los clientes o compradores de nuestro canal multinivel.

2. Una vez la candidata es aceptada en AVON como representante de ventas independiente, se procede a la firma del contrato homologado por la Superintendencia de Sociedades y con la Asociación de Venta Directa-ACOVEDI. Entre otras cláusulas contempla las obligaciones del vendedor independiente y las de AVON, el tipo de relaciones entre las partes, su vinculación, requisitos, políticas comerciales, procedimientos de todo nivel, tanto a comerciales como administrativos, y todo lo concerniente al manejo legal de dicha contratación.

3. Documento sobre términos y condiciones. Este protocolo es el más importante para la Compañía, toda vez que por la misma naturaleza de negocio a través de la red, es el objetivo blindar de todo riesgo el acceso a cracker o maliciosos inescrupulosos que ya han intentado vulnerar la Compañía. En esencia lo que se hace es convenir unos términos y condiciones de uso de la red, especialmente para que las empresarias ingresen para manejo comercial, como pedidos, revisión de facturación, devoluciones, estado del pedido, cartera y plazos, entre otros.

3. Pagaré. En visita que entre las políticas de AVON respecto al crédito concedido a las Vi oscila entre 15 y 20 días, según el comportamiento que tenga los primeros 3 meses se les concedan unos créditos que van desde los \$200.000, iniciando hasta los \$5.000.000 para representantes que llevan más del año con excelentes resultados en los niveles de venta. Por tal razón antes que la representante inicie su relación comercial con la Compañía, debe presentar un fiador con empleo estable y en lo posible con propiedad raíz (opcional) y con excelentes referencias comerciales y financieras, para que avale a la representante.

Estos pagarés son estandarizados igualmente de tipo minerva que son considerados ante la legislación colombiana por el código de comercio y como título valor.

Aunque este documento es una herramienta legal que protege la empresa ante un deterioro financiero por un eventual aumento de la provisión por deudas morosas, AVON trata de hacerlo muy simple, precisamente para evitar en la futura representante y su codeudor alguna resistencia cuando se mal interpreta las cláusulas o cuando estos documentos que a futuro puedan ser materia de cobro coercitivo, tiene mucha letra menuda que entorpecen las buenas relaciones.

El apéndice I muestra un resumen de dicho documento.

(Ver apéndice I. Documentos para Admisión de vendedoras independientes)

De acuerdo con lo anterior, AVON tiene claridad en su sistema de contratación, con énfasis en la no existencia de una relación contractual de acuerdo con la legislación colombiana, al igual en el resto de países donde tiene su operación.

Con respecto a la percepción de las vendedoras independientes en materia del macroproceso de Admisión, los resultados de la encuesta mixta fueron los siguientes.

- Relación laboral y contractual.

Algunos de los constructos fueron los siguientes:

- Al momento de incorporarse, AVON le enfatizó en que no existía ninguna relación laboral.
- Antes de iniciar su labor, fue entrevistada por personal de la Compañía.
- Antes de iniciar su labor, recibió alguna inducción sobre la presentación general de la Compañía.

- Antes de iniciar su labor, recibió alguna inducción sobre el manejo comercial y las condiciones de trabajo: pedidos, comisiones, etc.
- Antes de iniciar su labor, recibió alguna inducción sobre ventas y servicio al cliente.
- La Compañía vela por su seguridad social y demás aspectos que le garanticen su buen desempeño.
- Según el contrato o modalidad de trabajo se siente satisfecha
- Por la flexibilidad de horario usted ha podido dedicarse en forma simultánea a otros trabajos
- Como vendedoras independientes siente que su trabajo le da seguridad y estabilidad

De los constructos anteriores, la siguiente figura refleja la percepción de las vendedoras independientes respecto a sus condiciones contractuales y laborales, es decir, en su calidad de vendedoras independientes que no ostentan la posición del empleado vinculado.



Figura 12. Relación Laboral. Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la siguiente tabla se relaciona la participación de cada constructo sobre el nivel de satisfacción manifestado por la mayoría de las vendedoras independientes.

Tabla 2

Relación contractual

Constructo	Alto nivel de satisfacción	Medio nivel de satisfacción	Alto nivel de insatisfacción
1. Al momento de incorporarse, AVON le enfatizó en que no existía ninguna relación laboral.	X		
2. Antes de iniciar su labor, fue entrevistada por personal de la Compañía	X		
3. Antes de iniciar su labor, recibió alguna inducción sobre la presentación general de la Compañía		X	
4. Antes de iniciar su labor, recibió alguna inducción sobre el manejo comercial y las condiciones de trabajo: pedidos, comisiones, etc.	X		
5. Antes de iniciar su labor, recibió alguna inducción sobre ventas y servicio al cliente.	X		
6. La Compañía la ha capacitado en temas relacionados con su función.		X	
7. La Compañía vela por su seguridad social y demás aspectos que le garanticen su buen desempeño.			X

Fuente: elaboración propia.

Por razones obvias, dado el tipo de relación contractual en la cual no existe la obligación de un patrono respecto al sistema de seguridad social y seguridad en el trabajo, este aspecto es el que genera un mayor nivel de insatisfacción en las vendedoras independientes.

En contraposición, con relación al proceso inicial de admisión, documentación demandada para ingresar a la Compañía bajo la modalidad contractual, en lo concerniente a la inducción y capacitación inicial, sobresale un alto y medio nivel de satisfacción.

6.2 Caracterización del Macroproceso de Compensación para personal vinculado y las vendedoras independientes en AVON

6.2.1 Población vinculada.

Sistema de compensaciones: en materia salarial ha sido una política desde la casa Matriz mantener un equipo de colaboradores altamente motivados por su ingreso económico, es decir, primero que todo cumplir con el régimen colombiano en cuanto a las erogaciones legales, independientemente de la estructura y condición salarial convenida con el trabajador.

Se cuenta con una escala salarial donde consideran aspectos como:

- Perfil académico;
- Experiencia en el cargo;
- Competencias laborales;
- Antigüedad; entre otras, con el fin de asignar un salario justo.

Por política de la Presidencia, el mínimo en Colombia equivale a 1.5 smlv, es decir, AVON está alrededor de \$1.400.000 de salario base, más las prestaciones legales, incluida la dotación en algunas áreas que se da a partir de los 3 meses de vinculados, y con una frecuencia cuatrimestral.

Plan de incentivos económicos: se otorgan incentivos salariales, como una parte variable del salario, el cual opera como un reconocimiento que premia al empleado por cumplir y superar los resultados presupuestados.

Democratización de utilidades, porque dependiendo del resultado fiscal al 31 de diciembre de cada año, se provisiona una partida que es determinada desde la Presidencia en la casa matriz, y ese porcentaje se reparte en forma proporcional a cada empleado según sus logros, y se suministra

con la prima de junio y diciembre, e igualmente es muy atractivo este incentivo porque constituye salario para efectos de liquidación de prestaciones”.

Otros incentivos no monetarios: bonos de Sodexo, hasta por \$50.000, para compra de medicina y recreación en las cajas de compensación; en enero se le da a cada madre o padre de familia o unidad familiar, hasta 3 kits escolares; a los empleados que estudian los sábados se les otorga el permiso y solo deben reponer durante la semana 2 horas.

Rifas navideñas, obsequios de día de los niños, premios en diciembre, reconocimiento por el buen desempeño; algunos directivos cuentan con tarjeta empresarial, como el caso de los gerentes de zona; así mismo todo el personal tiene obsequios de los nuevos productos o colecciones, entre otros.

A continuación se resume el macroproceso de Compensación establecido por EVON.

	AVON
	Macroproceso de Compensación
	Versión 1

Empresa: AVON

A. Macroproceso: Compensación

Como se puede apreciar, AVON ha diseñado una estructura salarial basada en la Escala de Puntos, toda vez que su política no ha estado orientada solo al cumplimiento de las obligaciones vigentes, sino en diseñar una política de compensación que impacte al empleado y por consiguiente mejore sus niveles de productividad y motivación laboral. Es decir, ha orientado su política a factores tanto higiénicos o económicos como no higiénicos o cualitativos de proyección social.

En este sentido, AVON está fundamentada básicamente por la responsabilidad y el conocimiento o nivel de formación de las personas, así mismo, su trayectoria en el cargo, objetivos

cumplidos, trabajo en equipo. Se tienen establecidos unos niveles análogos entre las personas. Para la empresa es muy importante el servicio al cliente, por esto se tienen establecidos unas comisiones para el personal comercial, la cual es llevada a subsidio para vivienda y la cual no genera salario.

Tomando a González, (2006) plantea que las técnicas de asignación salarial pueden clasificarse básicamente en cuatro; esto cuando se tiene en cuenta la importancia dada a la complejidad del cargo o cuando se considera el desempeño personal del empleado. Con base en dichos criterios. Por lo tanto, en AVON se presenta una mezcla de éstas:

- a. Asignación con base en la importancia relativa del cargo. En esta categoría cuentan factores como la naturaleza de las funciones, los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, las responsabilidades, exigencias físicas, condiciones ambientales y de riesgo a las que se expone quien desempeña el cargo.
- b. Asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados. En esta clasificación lo importante son los logros obtenidos, bien sea por los aportes extraordinarios en beneficio de la productividad de la organización o por el cumplimiento de objetivos que le agregan valor a la empresa.
- c. Asignación combinada. Como su nombre lo indica, se tiene en cuenta la importancia del cargo y una porción variable que depende del tipo de trabajo: porcentaje sobre las ventas, en el caso de los vendedores; incentivos sobre la producción, cuando se producen cantidades por encima de los estándares normales, u otra forma donde combinan los dos criterios.
- d. Asignación flexible. Hace referencia a la asignación con base en el valor relativo del cargo; para ello se han desarrollado técnicas cualitativas y cuantitativas.

Para el caso de AVON las prácticas anteriores se justifican por su clasificación actual en la valoración de cargo. Algunos de los cargos, a modo de ejemplo, se aprecian en la siguiente tabla de asignación de puntos.

Tabla 3

Valoración de cargos AVON

HOJA DE VALORACIÓN DE CARGOS																						
FACTORES	I. DESTREZA												II. ESFUERZO				III. RESPONSABILIDAD					
	1. Educación		2. Experiencia		3. Complejidad e Iniciativa		4. Supervisión		5. Contactos y Relaciones				6. Solución de Problemas		7. Condiciones de Trabajo		8. Autonomía		9. Impacto en Resultados			
Cargo	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos Int.	Grado	Puntos Ext.	Total Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	TOTAL
Directora Recursos Humanos	6	187	3	97	8	330	2	22	7	64	2	16	80	3	97	1	16	6	299	4	200	1328
Aprendiz en Seguridad Ocupacional	5	141	1	26	3	73	2	22	7	64	2	16	80	2	52	1	16	1	29	3	130	569
Director Comercial	6	187	3	97	4	111	2	22	10	120	10	180	300	3	61	4	96	4	162	4	200	1236
Auxiliar Comercial	4	101	2	52	4	111	2	22	7	64	10	180	244	3	61	4	96	1	29	2	69	785
Asesor Comercial	4	101	2	52	4	111	2	22	7	64	10	180	244	4	150	5	135	3	106	2	69	990
Mercaderista	2	36	1	26	4	111	2	22	7	64	10	180	244	4	150	5	135	3	106	2	69	899
Impulsador	2	36	3	97	4	111	2	22	7	64	10	180	244	4	150	5	135	3	106	2	69	970

Fuente: elaboración propia a partir de Barrero, (2016)

Lo anterior debido a que la política AVON en materia de remuneración atiende al método de Asignación flexible, toda vez que su asignación dependería del valor relativo del cargo.

6.2.2 Sistema de compensación asignado para las vendedoras independientes.

Ingreso variable: lo más llamativo del modelo de contratación es que las vendedoras tienen toda la autonomía para decidir sobre su jornada de trabajo y los ingresos que deseen recibir, el cual puede ser medio tiempo o tiempo completo, es decir, el representante AVON no importa si tiene empleo actualmente, o es estudiante universitaria o si se dedica a las labores del hogar.

El ingresos oscila entre un 20% y 30%, especialmente el 30% en folleto de cosméticos y 20% en Folleto de Fashion&Home, después del impuesto correspondiente.

AVON considera que es una muy buena ganancia considerando que la mayor parte de las ventas la realizan las vendedoras en su mercado natural, es decir, en su sector de impacto, no están sujetas a arduas jornadas de trabajo y lo pueden hacer simultáneamente alternando en otras labores como en su casa, después de la universidad, e incluso, después de su jornada laboral.

Dada la naturaleza del contrato más del 25% de las vendedoras independientes en todo el país, se encuentran vinculadas laboralmente en alguna empresa, por lo que AVON se convierte en una alternativa nueva de obtención de ingresos, y muchas de ellas, logran sus ventas con sus propios compañeros de trabajo, lo que les da más seguridad en la recuperación de la venta y menos gasto en desplazamientos.

Políticas de incentivos: AVON crea el programa denominado “7 Niveles De Crecimiento”, este programa es un fuerte estimulador de venta, toda vez que entre más asciende la vendedora de nivel más gana. Como requisito para ascender de un nivel a otro solo basta cumplir con 3 Campañas consecutivas, así: las órdenes del nivel y los nombramientos del nivel.

Y para ganar mientras se logra ascender de nivel se puede lograr mediante las siguientes alternativas:

- Aumentar el valor de las órdenes
- Entre más alto sea el valor de las órdenes mayor será el valor de la ganancia
- En todos los niveles se tiene ganancias adicionales”.

Tabla 4

7 Niveles De Crecimiento AVON.

 				
Nombre Empresaria	Número de órdenes	Numero de Nombramientos	Plus promedio por pedidos (\$)	Base
1 Diamante	Hasta 19	1	\$4.000	25% a 30%
2 Diamantes	20	1	4.500	25% a 30%
3 Diamantes	35	1	6.000	25% a 30%
4 Diamantes	50	2	10.500	25% a 30%
5 Diamantes	70	2	13.000	25% a 30%
6 Diamantes	90	2	15.500	25% a 30%
7 Diamantes	90	2	19.500	25% a 30%

Fuente: Dirección Administrativa AVON, (2018).

Como se puede apreciar a medida que se asciende en venta se logra un plus promedio por cada venta, lo que motiva a generar un mayor nivel de pedidos.

Motivación vía ingresos: consideran que la mejor motivación que le ofrecen son los incentivos por venta y el programa de referidos que ha sido bastante exitoso. De acuerdo a los históricos de cada zona aquí en Cali, ninguna no logra ingresos por menos de \$500.00, y hasta el corte de junio el promedio de ingresos de todas las Vi se ubicó en \$3.850.000, es decir, ingresos mínimo desde \$500.000 y uno máximos hasta de \$15.000.000. Todo esto depende definitivamente del tiempo que invierta el representante y su habilidad para ampliar el multinivel, y eso obedece a unas buenas relaciones sociales.

6.2.3 Posición de las vendedoras independientes respecto al macroproceso

Compensación.

Los siguientes fueron algunos constructos de la encuesta.

- Ha encontrado en su sistema de Multinivel, la libertad económica y financiera para lograr sus metas.
- Gracias a AVON tiene una posición económica favorable
- El tiempo que le dedica a su trabajo en AVON corresponde a los ingresos que este trabajo le otorga.
- Con las comisiones que recibe de AVON el trabajo que usted realiza está bien pagado.

La siguiente tabla refleja el sentir de la mayoría respecto a las condiciones laborales en materia de compensación e incentivos.

Como se aprecia se relaciona la participación de cada constructo sobre el nivel de satisfacción de las vendedoras independientes en lo relacionado con la posición que asume AVON como contratista, se presentan dos apreciaciones negativas en cuanto a nivel de satisfacción, aunque estas fueron obtenidas de una minoría de esta población, y es precisamente aquellos factores relacionados con su nivel de ingresos de acuerdo al tiempo dedicado, al igual se refleja un nivel de incertidumbre por la estabilidad laboral o mejor contractual, que permitan a estas emprendedoras, claro está, ello obedece a la misma modalidad de contrato al no existir ningún vínculo laboral, y por lo tanto no cuentan con otras garantías propias de los empleados vinculado laboralmente.

Tabla 5

Nivel satisfacción relaciones trabajo - Compañía

Constructo	Alto nivel de satisfacción	Medio nivel de satisfacción	Alto nivel de insatisfacción
Ha encontrado en su sistema de Multinivel, la libertad económica y financiera para lograr sus metas.	X		
Gracias a AVON tiene una posición económica favorable.		X	
El tiempo que le dedica a su trabajo en AVON corresponde a los ingresos que este trabajo le otorga.			X
Con las comisiones que recibe de AVON el trabajo que usted realiza está bien pagado.		X	
Siente que su trabajo le da seguridad y estabilidad.			X

Fuente: elaboración propia.

6.3 Caracterización del Macroproceso Desarrollo de Personas implementado para el personal vinculado y vendedoras independientes de AVON.

6.3.1 Personal vinculado.

Concepto sobre los programas de formación empresarial.

Para AVON previo al diseño de cualquier programa de largo, mediano o corto plazo, para dar cumplimiento a éstos, en cualquier área y tiempo de ejecución, es fundamental tener presente que ellos deben ser coherentes con su objeto social, por lo que cuentan con una estructura orgánica definida por gerencias funcionales, diseñada mediante la Cadena de Valor propuesta por Porter (et; al, 2004), como se aprecia a continuación.



Figura 13. Diseño organizacional por funciones. Fuente: Gerencia Administrativa AVON, (2018)

Para la Compañía, si no planean estratégicamente, en el caso del área de gestión humanan, ningún programa puede funcionar, y de hecho esa falta de planeación es quizás el factor que más incide sobre los niveles de motivación del cliente interno, al empoderarlos los estimula y compromete más con la organización.

Macroproceso actual.

	AVON
	Macroproceso de Desarrollo de personas
	Versión 1

Empresa: AVON

A. Subsistema: Macroproceso de Desarrollo de personas

Objetivo.

Propiciar el desarrollo y crecimiento de las personas que forman parte de la Organización, a partir de gestionar el desempeño, fortalecer las competencias, facilitando procesos de formación, calidad de vida en el trabajo y posibilidad de avanzar por la estructura organizacional.

Alcance del Proceso: el alcance de este macroprocesos es garantizar la formación y evaluación para el personal perteneciente a la organización, para llevar a cabo mejoras dentro del proceso, y así lograr una mayor productividad a través de potenciar las competencias requeridas.

Definición del Proceso: la gestión del desempeño es uno de los subsistemas que más contribuyen a la cualificación permanente de las personas en la organización, al posibilitar su desarrollo personal y profesional, contribuyendo a su vez a la mejora permanente de los resultados de la empresa y al aprovechamiento del gestión humana con que cuenta la organización, dado que una organización que no incluye la gestión de desempeño de sus empleados como uno de los subsistemas de gestión humana, es una organización con muy pocas posibilidades de crecimiento.

Los subprocesos involucrados dentro del macroproceso de Desarrollo son: inducción, capacitación, entrenamiento, gestión del desempeño y bienestar laboral. Esta actividad es pilar fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, toda vez que trasmite temas de información concreta, habilidades técnicas, y el componente de actitud hacia los retos que se presentan en la operación.

Factores Críticos de Éxito: los programas asociados al subsistema de Desarrollo, inducción, capacitación, entrenamiento, desempeño y bienestar deberán contener los aspectos esenciales que permitan al empleado, actual y nuevo conocer y aportar de manera global el funcionamiento de la empresa. Deberá ser oportuno; se debe impartir en el momento en que el empleado o el área específica lo requieran de acuerdo con la programación y las directrices de

gestión Humana. En este sentido, el programa se convierte en una herramienta transversal para todos los escenarios y épocas de AVON por estar articulados al programa de mejoramiento continuo.

Descripción del proceso: este macroproceso, tal como se mencionó anteriormente, se compone de los subprocesos de inducción, capacitación, entrenamiento, evaluación del desempeño y bienestar laboral.

En los siguientes apartes se analiza en detalle los aspectos relevantes de cada proceso que compone dicho macroprocesos de Desarrollo de personas, sin embargo, a modo de resumen, se puede aclarar que la inducción es el proceso mediante el cual el nuevo empleado adquiere un conocimiento general de la organización, los procesos y sus responsabilidades. Por su parte, la capacitación genera un conocimiento más profundo y técnico de los asuntos que son relevantes para cada puesto de trabajo, incluyendo la concientización de un cambio de actitud. El entrenamiento se enfoca en programar actividades que generen un refuerzo a una actividad o conocimiento, y tiene como característica la interacción con un entrenador.

El ejemplo más típico es el entrenamiento en ventas. Por otra parte, la evaluación del desempeño utiliza diversas metodologías para obtener valores medibles para retroalimentar mejoras en los diferentes procesos, lo que redundará en el bienestar, que es el subproceso final de este macroproceso.

B. Subproceso: Inducción de personal

Objetivo.

AVON ha diseñado un plan completo de inducción que permita que cada uno de los integrantes que ingresen a la organización conozcan la filosofía, la cultura de la organización y las estrategias y que desarrollen sentido de pertenencia hacia ella.

Objetivos de la inducción para los empleados de AVON.

- Adaptar al nuevo empleado a la organización para minimizar sus temores y ansiedad.

- Procurar la adherencia a las normas y valores de la organización.
- Reducir la rotación de personal y ahorrar tiempo a los directores y compañeros de trabajo.
- Evitar la desmotivación y la pérdida de razones para trabajar comprometido.
- Generar sentido de pertenecía, logrando así contribución inmediata y efectiva.

Alcance al proceso de inducción: cubre todas las personas que ingresen a la Compañía independientemente de su nivel jerárquico, es decir, desde los mandos o roles administrativos hasta el personal de apoyo y operativo, enseñándoles la estructura organizacional, temas a tratar, clima, reglamentos, procesos, políticas y planes actuales y futuros. Este procedimiento empieza con el primer recibimiento del nuevo integrante de la organización, donde se hace una presentación detallada de la empresa con sus aspectos estratégicos (misión, visión, segmentos de clientes, procesos, etc.), y termina con la entrega formal del cargo que va a ocupar, con uniformes, implementos, tareas, listas de contactos, etc. para el adecuado desempeño.

Definición del proceso de inducción para la empresa: este es el subproceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos. Específicamente, inducción es aquel mediante el cual se da a conocer a los nuevos colaboradores los aspectos esenciales de la estrategia de la empresa, para una óptima adaptación al ambiente laboral y desempeño de sus funciones, fomentando el sentido de pertenencia con la organización.

Factores críticos de éxito: inicialmente la organización AVON tiene claridad en su política de inducción en cuanto al área competente de liderar dicho proceso, para el caso la responsabilidad de la dirección de gestión humana como líder de dicho proceso con el concurso y participación de los demás directores de área, en especial, dirección administrativa, financiera, producción y el área

comercial. El programa de inducción contiene los aspectos esenciales que permitan al empleado nuevo conocer de manera global el funcionamiento de la Empresa. En este sentido un factor de éxito para el proceso es el protocolo que realiza gestión humana acompañado de un corto video que permite ofrecer al empleado una visión global de la Empresa; asimismo, se imparte antes de que el nuevo empleado inicie las labores dentro del área asignada y se pretende lograr que el nuevo colaborador de AVON interiorice los valores y su cultura, fomentando un sentido de pertenencia por la Empresa.

Temas del programa de Inducción:

- Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
- Historia.
- Actividad que desarrolla (principales productos y servicios).
- Como se organiza y estructura la empresa: Que hace cada área o departamento.
- Normas y reglamento interno.
- Procedimientos de seguridad en el trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Políticas de salud ocupacional
- Horarios de trabajo
- Periodos de remuneración
- Beneficios adicionales.

Políticas del proceso de inducción: es responsabilidad de la directora de gestión humana de AVON que se implemente y se cumpla el proceso de inducción a los nuevos integrantes del equipo de trabajo. El director de área será el responsable de verificar que el nuevo empleado realizó el proceso de inducción, antes de iniciar las labores para las cuales fue contratado. El proceso de inducción para el nuevo integrante del equipo, tiene una duración de 8 horas. El área de gestión humana hace las indicaciones de implementación al programa de inducción, una vez sea identificado por alguna de las áreas de la empresa.

Descripción general del proceso de inducción: el programa de inducción permitir encaminar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de la estrategia y de los objetivos de la empresa, por lo tanto, el proceso de inducción contiene dos etapas.

Inducción general: en esta etapa AVON hace énfasis en toda la información general de la empresa que se considere relevante para el nuevo empleado en aspectos estratégicos y funcionales relacionados con el cargo del nuevo colaborador. Dicho protocolo incluye:

- Mensaje de bienvenida: por parte de la gerencia y director de gestión humana y demás directores de área.
- Presentación de la estructura general de la compañía: historia, misión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas.
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, y servicios de la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horario de trabajo, tiempo de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y días de vacaciones).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo y de seguridad industrial.
- Los sistemas de retribución, reglamento, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional.
- Políticas y compromiso de la gerencia con la salud y la seguridad, capacitación de salud ocupacional y seguridad industrial.
- Descripción general del entrenamiento que recibirá posteriores para el desempeño de su cargo.
- Varios: vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestier, salidas de emergencia y otros.

Aspectos tenidos en cuenta en el programa de inducción de AVON.

- Aspectos teleológicos: misión, visión, principios y valores, política de calidad y objetivos básicos de la organización.
- Historia de la Compañía incluyendo sus logros, certificaciones y reconocimientos.
- Carta orgánica (organigrama de la empresa) donde se enfatice en la posición o rol que va a ejercer el nuevo empleado.

- Aspectos de mercadeo: portafolio de productos, políticas de precios, compuesto comunicacional y publicitarios, canales de comercialización, papel de las vendedoras independientes y política de servicio al cliente.
- Aspectos de gestión humana: posición en la estructura orgánica, normas, reglamento interno de trabajo de higiene y seguridad industrial, conformación del COPASO y otras brigadas.
- Elementos generales como horario de trabajo, horas de descanso, remuneración, programas de capacitación y de incentivos.

Evaluación: luego de finalizar el proceso de inducción y antes de terminar o durante el periodo de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo realiza una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos clave de la inducción no quedaron suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos. Esta evaluación se hace con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador. Es importante recalcar que se mantiene una motivación permanente del personal, ya que esta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción.

Con el personal nuevo en AVON se lleva a cabo un proceso de inducción, en el cual participan todas las direcciones de la Compañía. La inducción se efectúa una vez los nuevos empleados tengan el contrato de trabajo firmado y afiliados a seguridad social porque a partir de ese momento es responsabilidad de la Compañía asumir cualquier riesgo laboral. Para tal fin está definido el proceso de inducción con los directores de cada área.

(Ver apéndice J. Inducción de personal)

La siguiente es la presentación gráfica del proceso.

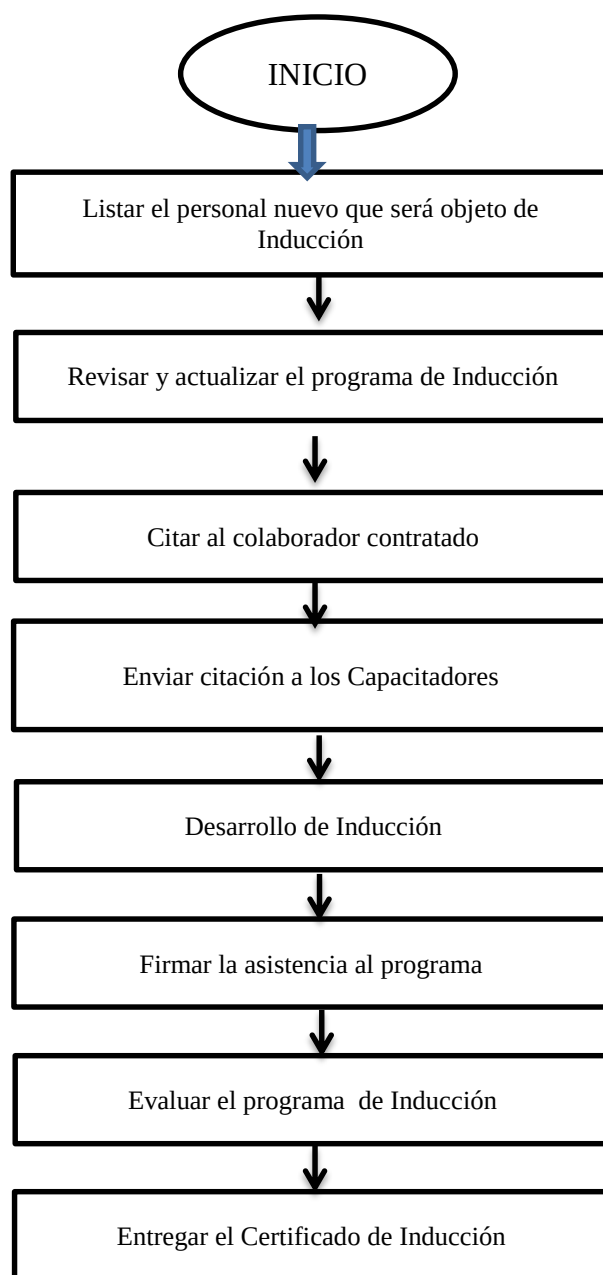


Figura 14. Diagrama del proceso de Inducción. Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en dicho anexo su objetivo está centrado en lograr una socialización y acercamiento de la organización con el nuevo cliente interno, los factores teleológicos (misión, visión, principios y valores), al igual su política de calidad. Es importante que la Compañía no escatime en tiempo ni en costos en este proceso independientemente de la posición jerárquica que

vaya a ocupar el nuevo colaborador, pues de ello depende que el empleado tenga una apreciación general de la empresa y en particular la relación de las diversas áreas con las cuales él participará.

Proceso: Capacitación de Personal

C. Descripción del proceso de Capacitación: la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El diseño: consiste en preparar al proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. Para alcanzar los objetivos de la capacitación es necesario definir lo siguiente:

- Quien debe ser capacitado: personal en capacitación.
- Como capacitar: métodos de capacitación.
- En que capacitar: contenido de la capacitación.
- Quien capacitará: capacitador.
- Donde se capacitará: local de capacitación.
- Cuando capacitar: horario de capacitación.
- Para que capacitar: objetivos de la capacitación.

La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Objetivo.

Desarrollar las capacidades necesarias en los integrantes de la organización, para lograr un adecuado desarrollo de sus competencias, conllevando a una efectiva ejecución de las tareas asignadas.

Objetivos del subproceso de Capacitación.

Los objetivos específicos de la capacitación son los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar sus motivaciones o hacerlo más receptivo a las técnicas de supervisión y de gerencia.

Es responsabilidad de la directora de gestión humana y del director de área, velar que el empleado reciba su capacitación.

Alcance del proceso de Capacitación: el alcance del subproceso de capacitación es la entrega de los conocimientos necesarios al personal de la empresa para el cumplimiento de sus labores. Además, proporciona oportunidades para el desarrollo continuo del personal, no solo en el cargo actual, sino también en otras funciones.

Factores críticos de éxito: inicialmente la organización AVON tiene claridad cuál es su política de capacitación en cuanto al área competente de liderar dicho proceso, para el caso es responsabilidad de la dirección de Gestión Humana líder dicho procesos con el concurso y

participan de los demás directores de área, en especial, dirección administrativa y financiera, producción y el área comercial.

Políticas de Capacitación: AVON tiene establecidas políticas por escrito. Algunos de los siguientes ítems a cargo de la Directora de gestión humana.

- La directora de gestión humana deberá programar un plan anual de capacitación, a partir de los objetivos entregados por cada director de área.
- Agendar al empleado.
- Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de capacitación, dependiendo del puesto de cada empleado.
- Sera responsabilidad de la directora de gestión humana y del director de área, informar a los empleados sobre los cursos obligatorios y/o disponibles de acuerdo a su puesto.
- Sera responsabilidad de los empleados asistir a las sesiones de capacitación que le sean programadas.
- La directora de gestión humana, deberá apoyar en la coordinación de los entrenamientos, programar un lugar adecuado para el mismo, entregar el material necesario a los empleados, llevar el registro de asistencias, realizar evaluaciones. Así mismo, será la encargada de la administración del “formato de Capacitación”, el cual debe de ser firmado por el empleado.

A continuación, se presenta el flujo del proceso de capacitación.

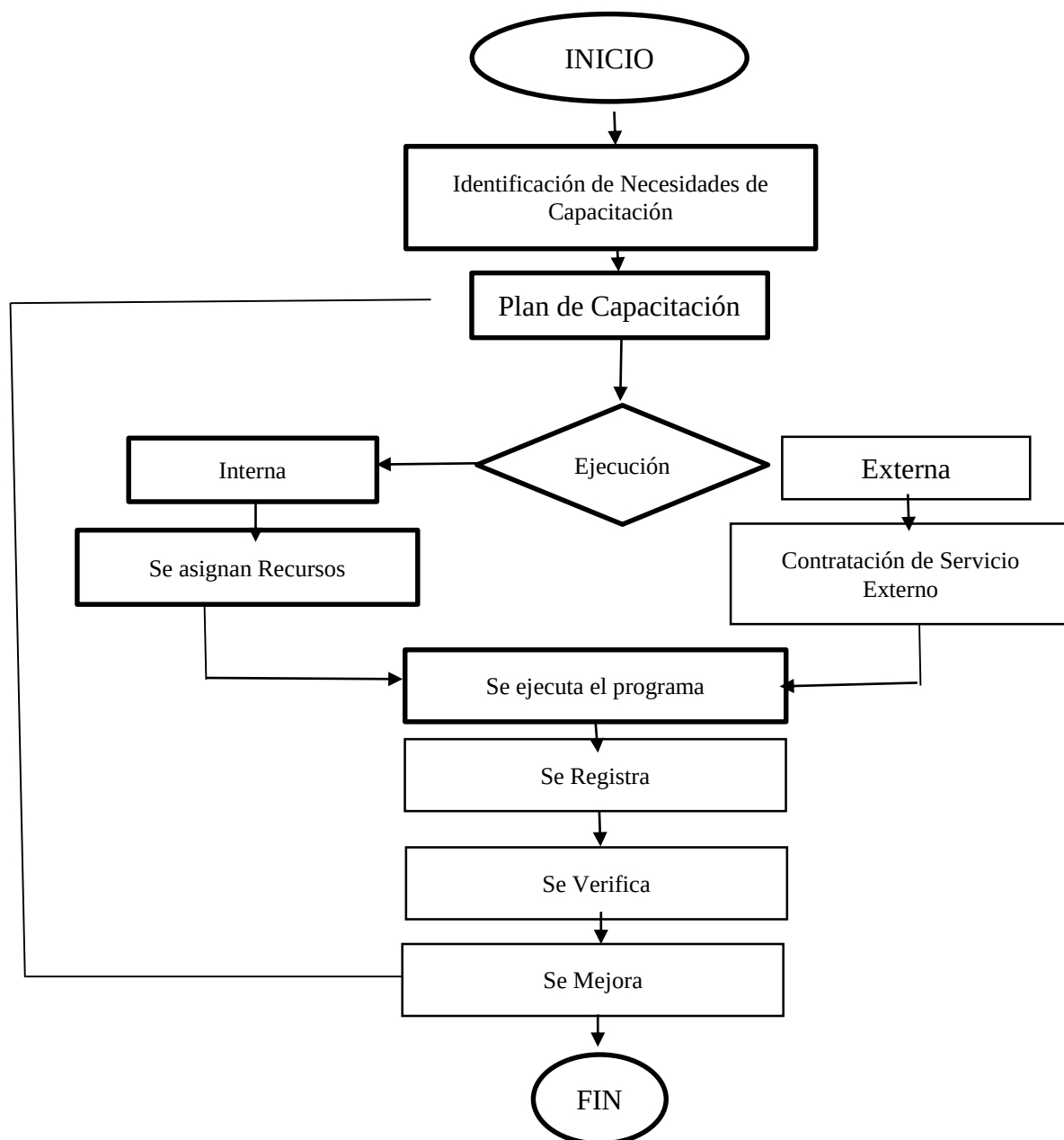


Figura 15. Diagrama de Flujo Proceso de Capacitación. Fuente: García, (2009).

En forma detallada, la siguiente figura es el flujograma que implica las diferentes áreas del proceso de planeación de la formación en AVON.

 Nombre del procedimiento: Diseñar programas de capacitación		Código del procedimiento		
Elaboro:		Aprobó: Gerente—Vicepresidente--		
Área		Área		
Objetivo: Determinar, diseñar y planear los programas de formación según las necesidades que tiene la Organización.		Alcance: Todos los programas de información de la organización		
Insumos: Planeación de estrategia Gestión del Talento humano Gestión de relación con el cliente Seguridad operacional Todos los procesos Seguimiento y verificación programas de formación. Encuesta de satisfacción Procesos externos Gestión del servicio al cliente Formato de necesidades de formación por división Información de los diferentes proceso establecidos Plan macro de cada departamento. Retroalimentación Y/o solicitud de capacitación por parte de las áreas Propuestas de instituciones. Normatividad y leyes que aplican Aliados estratégicos				
Flujograma	Quien	Como	Consideraciones generales	Medidas en caso de contingencia
	líderes de cada dependencias y/o procesos involucrados	-Analizar la información de los diferentes insumos según el proceso de formación. -Identificar qué aspectos son nuevos para recuperar en los programas. -Determinar públicos objetivos para cada uno de los temas necesarios a desarrollar. -Definir plan macro a desarrollar en cada dependencia.	-Cada oficina tiene sus entradas que le permiten desarrollar esta etapa del proceso por lo tanto el análisis de las normas la hacen en sus propias reuniones de planeación. -Para el proceso de elaboración del presupuesto cada año se tiene en cuenta los resultados de evaluación, tener en cuenta la satisfacción de cliente. -Durante el año se reciben permanentemente solicitudes y necesidades de formación y capacitación que deben ser analizadas revisando la aplicación según la especialización en el perfil del cargo en la parte de competencias del cargo.	NO APLICA

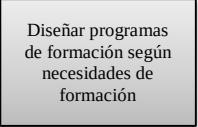
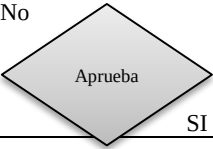
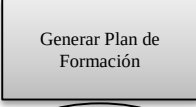
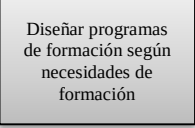
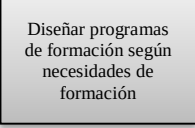
	líderes de cada dependencias instructores y/o procesos involucrados	-Define temas que deben contener el programa con el área cliente y/o el reparto. -Solicitar presupuestos a los diferentes departamentos si es forma externa. -Si es formación interna conocer al grupo de solicitudes e instructores para el diseño para el programa con contenido, tiempo y recursos. -Revisar el contenido de los programas en desarrollo de competencias con el comité de desarrollo. --Validar y aprobar contenidos con las áreas clientes si aplica. -Asignar los recursos necesarios. -Elaborar cronogramas detallados para la ejecución de cada año en los programas. -Para los programas de capacitación regulados y que tengan vencimiento, generar programación de cada colaborador.	La revisión de propuestas para verificar alineados se debe hacer teniendo en cuenta el enfoque de las necesidades de las áreas y el enfoque de compañía. -Tener en cuenta que cuando el público es masivo y el tema lo permita el curso se puede desarrollar de forma virtual.	-En caso de no contar con la disponibilidad de todos los recursos, revisar alternativas, como recursos en otras áreas, bases, etc. Para lograr el cubrimiento de los programas. -Los programas de formación que no estén dentro del plan de formación, se deben solicitar con el formato de solicitud de formación externa al analista de formación.
No  SI	líderes de cada dependencia y/o procesos involucrados	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
 	líderes de cada dependencia y/o procesos involucrados	-Realizar cronograma de formación a través de los diferentes sistemas de soporte.	-Cada área maneja su cronograma de formación. -Se genera el programa de cada curso a ejecutar. -Se genera la programación de cada colaborador.	NO APLICA

Figura 16. Diseño y planeación programa de formación. Fuente: elaboración propia a partir de Dirección gestión humana AVON.

El siguiente formato formaliza la ejecución del programa.

				Código del procedimiento	
Nombre del procedimiento: Ejecutar programa de formación.					
Elaboro:				Aprobó: Gerente Vicepresidente	
Área				Área	
Objetivo:				Alcance:	
Insumos:					
Flujograma	Quien	Como	Consideraciones generales	Medidas en caso de contingencia	
	líderes de cada dependencia y/o procesos involucrados	-Identificar los participantes para proceso de evaluación. -Gestionar reglamentos a las áreas involucradas para garantizar la asignación de los asistentes a los programas de formación. -En los programas que aplican tanto para los asesores como de apoyo administrativo y logística se realiza la imitación a través de correos electrónicos.	N/A	En caso de que un asesor no pueda asistir al programa de formación se efectuarán las siguientes acciones: Reprogramación o Inhabilitación.	
	líderes de cada dependencia e instructores y/o procesos involucrados	-Enviar confirmación a cada colaborador, asesor y/o jefe inmediato. -Verificar la aceptación de la asistencia al programa.	Si no se recibe confirmación del área del área se envían alternativas de cursos en otras fechas de acuerdo al plan de información.	Recibir a los participantes en caso de no ser escritos, siempre y cuando el curso aplique al perfil del cargo y a la disponibilidad de cupo.	
	líderes de departamentos y/o procesos involucrados	Asignar cursos humanos y físicos según programadas a ejecutar.	Garantizar que las instalaciones cumplan con el objeto y los requerimientos establecidos para realizar la formación y el entrenamiento.	N/A	
	líderes de departamentos y/o procesos involucrados	-Verificar la asistencia de todas las personas inscritas. -Desarrollar los contenidos de los programas de entrenamiento establecido.	N/A	Reprogramar la asignación en caso de inasistencia por fuerza mayor, calamidad, enfermedad.	

		-Evaluar, retroalimentar y valorar de acuerdo al programa. -Aplicar encuesta de satisfacción al 30% de los participantes del curso como una muestra representativa. - Registrar en el sistema correspondiente la evidencia de la formación.		
--	--	---	--	--

Figura 17. Ejecución programa de formación. *Fuente:* elaboración propia a partir de Dirección gestión humana AVON.

Evaluación del proceso: la capacitación debe de evaluarse para determinar su efectividad.

Esta muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Según Chiavenato (et; al, 2008), los programas de capacitación se pueden evaluar en 4 niveles:

Evaluación a Nivel Organizacional: aumento de la eficiencia organizacional, mejoría de la imagen de la empresa, mejoría del clima organizacional, mejor relación entre la empresa y los trabajadores, mejor atención al cliente, facilidad de cambios e innovación, implicación de la gerencia en las prácticas de capacitación.

Evaluación a nivel de recursos humanos: reducción de rotación y de ausentismo, aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados, incremento de los conocimientos de las personas, mejoría de la calidad de vida del trabajo.

Evaluación a nivel de puestos: acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos, aumento de productividad, mejoría de la calidad, reducción del índice de accidentes de trabajo.

Evaluación a nivel de capacitación: realización de los objetivos de la capacitación, rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación.

AVON no tiene una evaluación sobre las capacitaciones, se les sugiere entregarle al empleado un formato evaluando la calidad del curso. En términos generales para la evaluación del proceso de entrenamiento y capacitación se propone utilizar la siguiente encuesta.

(Ver apéndice K. Encuesta capacitación).

D. Subproceso: Entrenamiento de personal

Objetivo

Potencializar las capacidades de los integrantes de la organización, para lograr un desempeño óptimo y continuamente mejorado en el desarrollo de sus funciones.

Alcance del proceso de entrenamiento: para la organización AVON el entrenamiento de personal es uno de los focos importantes, toda vez que ayuda a preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas correspondientes a su cargo. Además, proporciona oportunidades para el desarrollo continuo del personal continuo, no solo en el cargo actual, sino también en otras funciones.

Aspectos del programa de entrenamiento: en cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es importante destacar la siguiente información: explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa. Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación). Rendimiento exigible (información sobre medidas aplicar sobre rendimiento del cargo). Información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito.

Descripción del subproceso de entrenamiento: en esta etapa se brinda toda la información específica del cargo a desarrollar dentro de la compañía. Esta etapa es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realiza la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de distintas áreas. Se presenta la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura específica y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos o subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. Se hace un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.

El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad las responsabilidades, alcances, y funciones específicas del cargo incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias de AVON, los planes de contingencia, los procedimientos para obtener ayuda de terceros y la relación con las vendedoras independientes.

E. Subproceso: Evaluación de Desempeño

Objetivo.

Realizar seguimiento y medición del desempeño a los empleados de AVON, con el fin de identificar oportunidades de capacitación adicionales, y de promoción hacia otros cargos de la organización cuando los resultados sean consecuentes con ello y se presente la oportunidad, al igual realizar seguimiento y desarrollo del desempeño del empleado.

Alcance a la evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño impacta a toda la organización. Es necesario estar convencidos que la evaluación de desempeño cualifica las

contribuciones individuales y mejora los resultados. Todo esto es posible si se cree en las capacidades del ser humano.

Beneficios de la evaluación de desempeño: cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general los principales beneficios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Con respecto al jefe inmediato le facilita evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Para los empleados los beneficios son múltiples, toda vez que le permite conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que AVON valora más en sus funcionarios; así mismo, conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Políticas: actualmente AVON realiza evaluación de desempeño, considerando los siguientes aspectos:

- La valoración de desempeño se realiza con una determinada frecuencia, normalmente cada año de forma estructurada y al 100% de los empleados.
- Cada Director de área tendrá 1 mes para reportar a la directora de gestión humana el registro de toda la valoración de desempeño del personal a su cargo y no podrá quedar ningún empleado sin registro antes de la salida a vacaciones.
- Los resultados de la evaluación del desempeño serán el insumo para determinar el plan de formación y acompañamiento de cada empleado.

- Antes de un ascenso o movimiento, la directora de gestión humana deberá informar al dueño de la vacante, los resultados de la última valoración del desempeño del empleado. El registro será insumo base para tomar decisiones de ascensos o movimientos y en caso de resultados débiles en la valoración, el dueño de la vacante deberá analizar la alternativa de un reentrenamiento o propiciar una nueva capacitación, de lo contrario será una decisión de prescindir de dicho empleado.
- La Directora de gestión humana hará entrenamiento a los jefes en términos de cómo realizar una adecuada evaluación del desempeño, o se busca capacitación por parte de una empresa especializada.

Estructura del proceso de evaluación de desempeño.

Objetivo de la evaluación de desempeño: Dentro del objetivo de la evaluación del desempeño o de resultados están:

- Mejoras en la retribución.
- Promociones.
- Otorgar estímulos.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Verificación de la calidad de procesos como selección y capacitación.

Definición de criterios: son los prescriptores que sirven de base para la comparación en el momento de la evaluación, relacionado con atributos de eficiencia del desempeño o con metas de resultados.

Diseño del Instrumento de evaluación: escala a medida: en la valoración de AVON el método de escala Gráfica con atribución de puntos es el empleado, porque se ajusta a los

prescriptores establecidos por la Compañía, facilitando su calificación y aplicación este permite simplificar la evaluación del evaluador y del evaluado.

Método de Escala gráfica: la metodología adoptada en AVON está basada en Chiavenato (et; al, 2008), cuyo procedimiento se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas Gráficas semicontinuas;
- Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Definición de criterios y atributos en la evaluación de desempeño: la escala utilizada en AVON, la cual es relacionada a continuación, califica el desempeño en cada una de las competencias relevantes para el cargo.

Al frente de la competencia se encuentra una escala numérica definida así: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Pocas veces (2), Nunca (1)

Formato.

(Ver apéndice L. Evaluación del Desempeño)

Sensibilización y capacitación: en el proceso de sensibilización, AVON utiliza un video, donde se demuestran las competencias y como con ellas se llegan a muy buenos resultados. Para la capacitación se utiliza la siguiente metodología: gestión humana en forma directa cita los evaluadores a una capacitación, la cual se dicta por personal interno o contratado según el perfil de dicha capacitación; se aclara el objetivo de la evaluación y la metodología a utilizar, se da una guía para realizar la evaluación la cual contiene: Determinar el día, lugar, hora, duración y procurando que el día sea tranquilo para ambos, el lugar puede ser la propia oficina o un lugar neutro, la hora dentro de la jornada laboral, la duración entre 45 y 60 minutos. Se aclaran los factores de éxito para una buena evaluación de desempeño.

Evaluación y ajuste: se realiza seguimiento a la evaluación dos veces en el año, o según lo que se encuentre en el momento de la ejecución.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo utilizado por AVON para el subproceso de evaluación del desempeño.

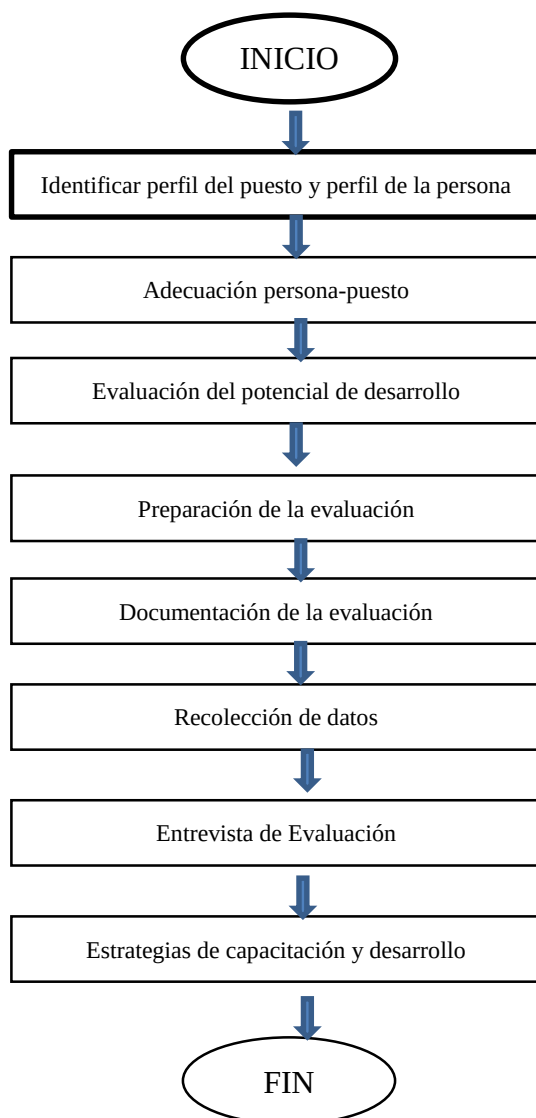


Figura 18. Diagrama de Flujo Proceso de evaluación de Desempeño. *Fuente:* Fuente: elaboración propia a partir de Dirección gestión humana AVON.

F. Proceso: Bienestar

Teniendo en cuenta lo anterior, el plan de Bienestar Laboral en AVON, está basado en la necesidad evidenciada por sus colaboradores, buscando además el apoyo de la Caja de Compensación, la ARL y el establecimiento de convenios, con la intención de hacer buen uso de los recursos que brindan dichas entidades que en ocasiones son subutilizadas.

Objetivo.

Ofrecer servicios y programas que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de AVON y su grupo familiar.

Alcance del proceso de Bienestar: impacta al 100% de los empleados de AVON, las familias y la comunidad. Este programa de bienestar ayuda a aumentar la productividad, el sentido de pertenencia por la empresa, aumenta la moral y reduce el estrés.

Según Toro (2012), ha asociado el tema de Bienestar con Desempeño y productividad, mostrando que la relación laboral se centra en la gran mayoría de los casos en proporcionar crecimiento y desarrollo, o sea lo básico en una relación, sin embargo son dinámicas y evolucionan de acuerdo con el momento de vida de cada persona, no siempre el esfuerzo y dedicación está orientado hacia lo mismo.

En este escenario de la productividad interna que depende directamente de las capacidades laborales de sus colaboradores, el bienestar que brinda una organización a sus empleados generalmente está basado en tres pilares:

- Mantenimiento: Orientación a Salud
- Seguridad: Todo lo relacionado con la vivienda
- Desarrollo: Dirigido a la educación

AVON cuenta con un plan de Bienestar para los empleados, realizando, además, algunas actividades que favorecen al empleado y al grupo familiar.

La Organización para soportar su plan de bienestar realiza alianzas con algunos proveedores, que no solo les ofrecen productos, sino además servicios que mejoren la calidad de vida del empleado.

Definición del programa de bienestar: un programa de bienestar es un programa implementado por el empleador para mejorar la salud de su población activa. Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los empleados, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia. En este sentido, Chiavenato (et; al, 2008), manifiesta como el Bienestar Social se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de vida de las personas y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.

Política de bienestar: la política de Bienestar para los empleados de AVON, está basada en componentes que ayudan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y su familia.

Programa de bienestar AVON: las áreas de trabajo en las cuales se ha enfocado AVON en los últimos 10 años, han sido las siguientes:

- Recreación y deporte.
- Integración familiar.
- Calidad de vida.
- Desarrollo personal y ocupacional.

Con base a lo anterior la Organización la ha estructurado de la siguiente forma:

Objetivo del bienestar laboral en AVON: respaldar el crecimiento integral del empleado AVON y de su grupo familiar, por medio de acciones que favorezcan al mejoramiento de su calidad de vida e incrementen sus niveles de compromiso con la empresa

Aliados:

- Eps Sura.
- ARL Sura.
- Caja de Compensación Familiar.

Programa de bienestar AVON:

- Calidad de vida: brigadas de salud física, mental y psicológica donde se lleva profesionales de cada disciplina.
- Crédito de libranza: convenio de libranza destinada para crédito de libre destinación, como créditos escolares, para vivienda, compra de motos.
- Supermercado: convenio con supermercados para que los empleados merquen y se les descuento de nómina.
- Actividades institucionales: cumpleaños, aniversarios, nacimientos, matrimonios
- Cultural: promoción de actividades lúdicas como danza, baile y pintura

En conclusión, con dicho programa, AVON ha logrado bienestar laboral y reconocimiento, con el fin de disminuir la percepción de los empleados de falta de preocupación por ellos como personas o de reconocimiento al valor agregado.

G. Proceso: Salud Ocupacional**Objetivo.**

Promover y mejorar las condiciones de salud de los empleados de AVON, buscando el nivel más alto de bienestar.

Identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo ocupacionales que puedan afectar la salud de los empleados,

Prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Alcance al proceso de salud ocupacional: impacta al 100% de los empleados de AVON, y se busca con este proceso controlar los accidentes y las enfermedades laborales mediante un riguroso proceso.

Definición de salud ocupacional: salud ocupacional es el conjunto de actividades asociado a disciplinas multidisciplinarias, cuyo objetivo es la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

En que consiste el programa de salud ocupacional: consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Componentes de salud ocupacional en AVON: la organización cuenta con un reglamento de higiene y seguridad industrial visible al interior de la empresa; así mismo, tiene documentados los sistemas de higiene y seguridad en el trabajo, aprobados por su ARL, al igual cuentan con comité de convivencia y el Copasst.

Programa de salud ocupacional: AVON cuenta con un programa por escrito y actualizado, con la participación de profesionales vinculados en el área de salud ocupacional. En la actualidad la Compañía, entre otras, realiza actividades como:

- Medicina del trabajo: realizan los exámenes médicos.
- Medicina preventiva: realizan la semana de la salud, con charlas sobre información visual, una sana alimentación. Es desarrollado con sus proveedores como Comfandi, Suramericana y Colmena.
- Seguridad industrial: identificación de riesgos, elementos de protección personal.

- Todo un programa estructurado de acuerdo con el SGS.

Es decir, AVON cumple los requisitos exigidos por Ley en las siguientes funciones.

Tabla 6

Actividades permanentes de salud ocupacional

Actividades	Descripción
a. elaboración o ajuste del reglamento de higiene y seguridad industrial.	Documento de carácter legal que contiene la información básica de la empresa, los principales factores de riesgo y las obligaciones en materia de salud ocupacional y las responsabilidades de los trabajadores
b. actualización del reglamento de higiene y seguridad.	Cumplir con las exigencias legales de actualizar el reglamento de higiene y seguridad cada vez que se den las condiciones para ello como son: cambio de actividad económica, cambio en los factores de riesgo o instalaciones locativas.
c. elaboración del panorama de factores de riesgo.	Documentación sistemática y estructurada de los diferentes factores de riesgo existentes en la empresa con la finalidad de valorarlos y definir las medidas preventivas de acuerdo con la normatividad existente.
d. actualización del panorama de factores de riesgo.	Actualizar el panorama de factores de riesgo en razón de los cambios existentes en la empresa o por la exigencia legal de actualización anual.
e. continuidad del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO y los que de allí se deriven.	Asesorar a la empresa en la forma adecuada para la elección y conformación del comité paritario de salud ocupacional con base en lo exigido por la normatividad colombiana existente en la materia.
f. capacitación del comité paritario de salud ocupacional.	Suministrar competencias técnicas y sociales a los integrantes del comité paritario de salud ocupacional sobre sus obligaciones y responsabilidades como integrantes del comité.
g. elaboración del programa de salud ocupacional.	Establecer las actividades a implementar con la finalidad de intervenir los factores de riesgos existentes en la empresa para lo cual se debe documentar los subprogramas de seguridad industrial, higiene industrial y medicina preventiva y del trabajo.
h. actualización del programa de salud ocupacional.	Actualizar de forma anual el programa de salud ocupacional con la finalidad de dar cumplimiento a la obligación legal.
i. Implementación del programa de salud ocupacional.	Desarrollar las actividades del subprograma de seguridad industrial, higiene industrial y medicina preventiva y del trabajo.

Fuente: Toro, (2012), según Minsalud, (2000).

Comités: según el Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, AVON cuenta con los diferentes comités como el Copasst Comité de Convivencia, análisis de Panorama de Riesgos y Matriz de Peligros y todo un programa de Gestión, en cual contemplan actividades de medicina preventiva, seguridad industrial e higiene industrial, plan de emergencia, actividades de medicina preventiva, accidentes de trabajo, entre otros.

Indicadores: entre sus indicadores, realizan seguimiento al número de accidentes y días de ausentismo. En general, en materia de salud ocupacional, AVON es consciente que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado; conllevando además a graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

Así mismo, desde un enfoque de administración de recursos humanos, la “higiene y seguridad en el trabajo” constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo eficiente. La higiene y la seguridad vienen a ser dos actividades muy interrelacionadas, para garantizar condiciones personales y físicas de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los trabajadores. AVON, en la actualidad tiene un programa de higiene y seguridad en el trabajo, que igualmente responden a las exigencias del Ministerio de la Protección Social, y el cual fue liderado desde el área de gestión humana con la participación de su ARL.

6.3.2 Descripción del Macroproceso de las vendedoras independientes.

A continuación se retoman los diversos constructos y categorías que guardan una relación directa con el macroproceso de Desarrollo de personas, en cuanto a la relación de la Compañía con sus empleados vinculados o de nómina, que de una o u otra forma tienen incidencia sobre los niveles de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones, entre otras.

Motivación.

La motivación se define como el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional; es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

1. ¿Usted considera que la Empresa ha desarrollado actividades, planes o programas que le permitan desarrollar su función con mayor motivación?

En este sentido, la ausencia de factores motivacionales, como lo expone Chiavenato (2003), se alejan, igualmente de la confianza y la autoestima como factores más predominantes en la asertividad, es decir:

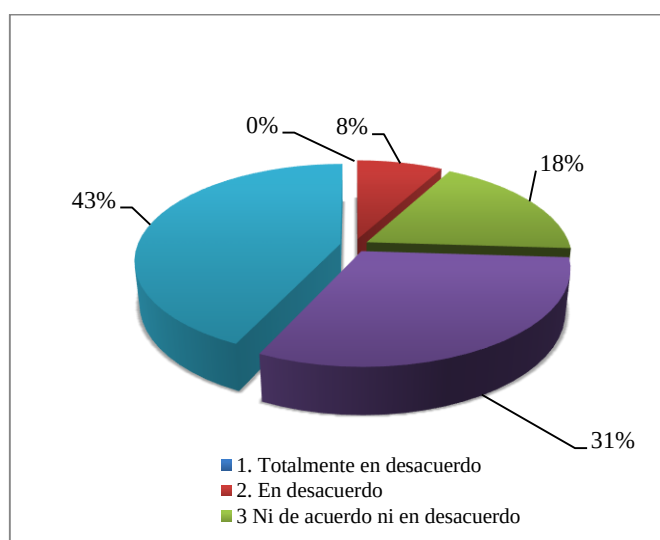


Figura 19. Motivación. Fuente: elaboración propia.

“Si no hay confianza o autoestima no puede haber asertividad, puesto que para demostrar nuestros derechos a través de la conducta asertiva se necesita la confianza en nuestras propias creencias, habilidades y metas; así como respetarnos a nosotros mismo y creer que somos capaces de hacer lo que nos proponemos” (p.77).

Comunicación.

Definida la comunicación como aquel proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio y en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.

2. ¿La Empresa cuenta con un sistema de comunicación adecuado entre las diferentes áreas de la organización?

Como se aprecia para el 50% de los encuestados, y en sumatoria para el 63%, los flujos de información que permiten crear un escenario de confianza por la claridad en procedimientos, políticas y demás directrices organizacionales, no permiten la consolidación del principio de sinergia como mecanismo de productividad, toda vez que nuevamente allí se generan regularmente reproceso y costos ocultos en la gestión individual y grupal.

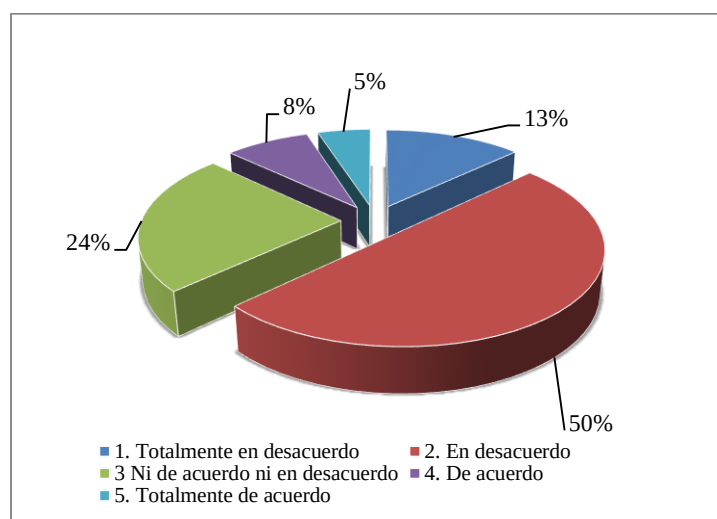


Figura 20. Comunicación. Fuente: elaboración propia.

Esto es, refleja claramente cómo la compañía AVON, no ha sido contundente en sus sistemas comunicacionales, es decir, no han logrado ser asertiva con su cliente interno, pues se aprecia como para el 63% de los encuestados no fue explícita, en su momento, la declaración de sus elementos corporativos como su misión, visión y principios, lo que de alguna forma puede

distanciar los objetivos organizacionales de los personales, y en consecuencia no se manifiesta un claro liderazgo que invite a dichos compromiso organizacional.

Además, el cliente interno tiene que reconocer cuáles son sus responsabilidades en cada situación y qué consecuencias resultan de la inadecuada ejecución, y esto precisamente se origina en los deficientes sistemas de comunicación interna. En otro sentido, la desinformación interna entorpece la conducta asertiva, y por consiguiente puede ser generadora del conflicto interno. Esto es, la comunicación asertiva tiene como objetivo la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables para optimizar los procesos comunicacionales y generar confianza y por consiguiente empoderamiento.

Pese a presentarse una importante Moda del 50% y un 13% que reflejan la ineffectividad de los principales medios comunicacionales empleados por AVON, se opone un 37% de esta población interna que consideran y perciben adecuados los medios de comunicación internos, toda vez que en dichos medios se plasman informes y comunicados de diverso orden, en particular los atinentes a instructivos acerca de procedimientos y operaciones que demanda la asertividad diaria.

Considerando la importancia que reviste la comunicación verbal entre directivos y subalternos, al igual entre éstos mismos al mismo nivel, los encuestados no aprecian la claridad suficiente en la comunicación directa con sus jefes, lo que a la luz del concepto de asertividad se aleja de aquel postulado que exige la claridad comunicacional en términos de eliminar la subjetividad que no debe estar presente en un contrato emocional, es decir, no hay espacio para la conjetura que conlleva a la desinformación, y por consiguiente la duplicidad de funciones.

Nuevamente, con un desfavorable 63% queda debatida y controvertida la efectividad de la comunicación asertiva como elemento base del empoderamiento, cuando no se cuenta con la suficiente claridad en la comunicación interna, máxime cuando se trata de la relación cercana del cliente interno a nivel de dependencias o departamentos. La ejecución de los planes operativos o

funcionales que se dan al interior de dependencias encuentran su cumplimiento cuando la comunicación que involucra el cliente interno en sus funciones cotidianas permite el lenguaje universal, que no es otra cosa que la generación de sinergias al interior de la organización, pues de esta forma se apunta a los objetivos comunes de equipo.

Este desacuerdo en la efectividad de la comunicación respecto a los acontecimientos que de una u otra forma inciden en el cumplimiento de la tarea funcional, genera las llamadas “islas” de la información, donde se atomiza el mensaje y no permite que fluya en los procesos jerárquicos, debido a los distractores del lenguaje asertivo.

Relaciones interpersonales y de trabajo.

Las relaciones interpersonales y de trabajo se refieren a la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

3. ¿La Empresa estimula las buenas relaciones interpersonales entre las áreas y sus empleados?

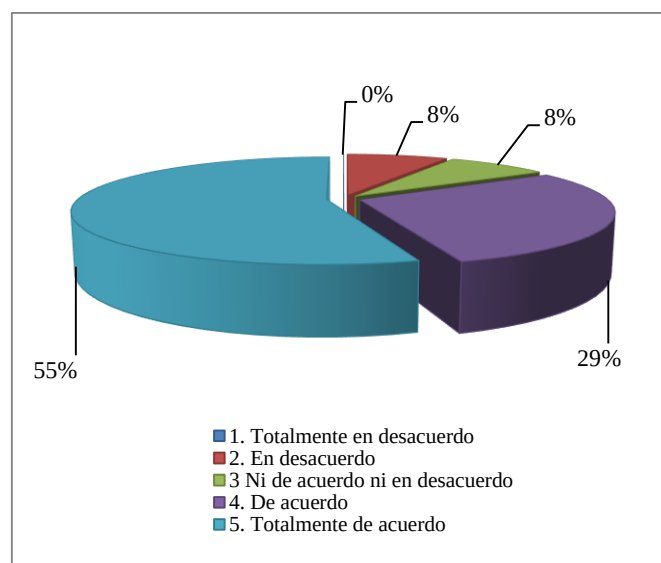


Figura 21. Relaciones interpersonales y de trabajo. Fuente: elaboración propia.

En este sentido, para el 84% de los empleados (en sumatoria), pese a que no reciben otros beneficios motivacionales ni se estimula de alguna manera el compañerismo, tal parece por sus

niveles de relación interpersonal, los mismos empleados han ido labrando ese espacio de cordialidad, amabilidad y colaboración.

Sobre este aspecto Robbins (1998), define el comportamiento organizacional como:

“Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia.... (p.87)”

Vale retomar el concepto de filosofía de gestión en una organización, similar a la bajo estudio, no es suficiente tener una infraestructura de servicios con toda una tecnología de punta, atender cabalmente las exigencias legales en materia laboral y generar unas normas a seguir, también es necesario que los principios que maneja la empresa sean compartidos en todos los niveles por el talento humano que forma parte de dicha organización.

Por tanto, el desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador. En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, entre otros), están fallando y, en consecuencia, en una empresa como AVON, especialmente, puede afectar la calidad de servicio y la productividad.

Estímulo al desarrollo organizacional.

4. ¿La retribución que recibe está acorde con el nivel de responsabilidades exigidas por la empresa?

Con respecto a la percepción sobre la política de Compensación de la compañía (remuneración), y otros beneficios, la retribución que reciben está acorde con el nivel de responsabilidades exigidas por la empresa. A lo que Maslow (2000), manifiesta como la remuneración es uno de los factores de higiene, capaz de evitar la insatisfacción laboral. Por lo tanto el desempeño del empleado puede verse afectado negativamente por este factor.

El desarrollo de habilidades en el cargo laboral según Herzberg (et; al, 1959), es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral. En este caso la mayoría de la población considera que puede desarrollar habilidades en su cargo y considera que su cargo laboral le permite desarrollar completamente sus habilidades, por lo tanto podrían presentar mayor motivación en el ámbito laboral.

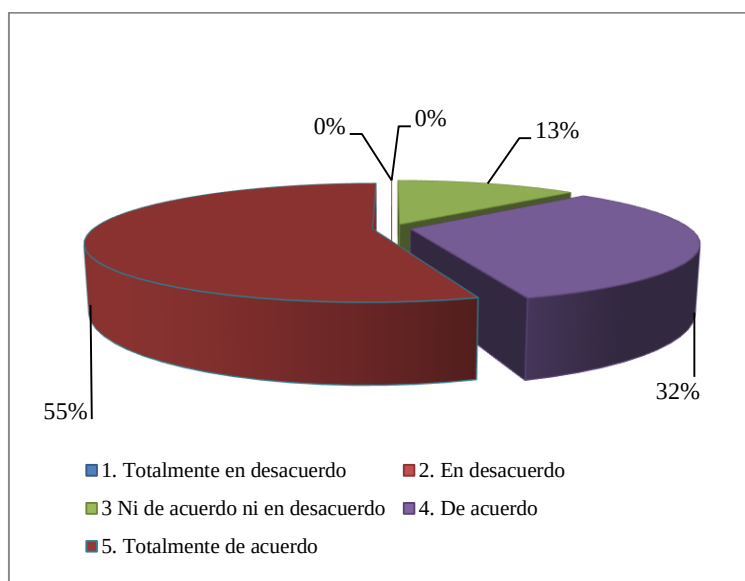


Figura 22. Estímulo al Desarrollo organizacional. Fuente: elaboración propia.

Se puede determinar que la mayoría de los empleados se sienten motivados por el ambiente laboral, considerado por Herzberg en su teoría de la motivación–higiene (1959), como un factor extrínseco o de higiene que evita la insatisfacción en los empleados.

En este sentido, el éxito empresarial está medido por el concepto de feedback, en el cual se retroalimenta la buena labor o se direcciona hacia las correcciones de tipo individual y colectivo. Dicha retroalimentación está encaminada, no solo a la evaluación del empoderamiento o corresponsabilidad de la delegación, sino como factor motivacional que permite oxigenar los planes trazados.

En forma muy marcada, para un 87% del personal, el impacto sobre los programas de capacitación han logrado permear los clásicos modelos autocráticos de la supervisión hacia la confianza y el empoderamiento, situación que permite validar que, si bien AVON ha estado motivando este tipo de modelos de formación, en cierta forma, de un programa direccionado hacia el coaching empresarial, los mandos medios han ido logrando un espacio importante en su desempeño auto dirigido, es decir, han ido logrando un mayor empoderamiento para su gestión y desempeño laboral.

De lo anterior podría manifestarse que se debe a los programas de capacitación implementados al interior de AVON que ha permitido un mejor desempeño en las funciones individuales, pero más aún de forma colectiva ante el proceso de liderazgo que apoya la función de equipo y no sólo de individualidades.

Aunque con muy baja participación, no menos importante es la percepción desfavorable para el 3% de empleados que consideran se presenta una posible discriminación en materia de trabajo social al interior de la Empresa. Esto es, considerando el bienestar laboral como el escenario o clima laboral resultante de actividades motivacionales y de crecimiento personal y familiar (calidad de vida), no se establece, según dicho público, una política única de tipo institucional que involucre a todos y cada uno de los empleados en la obtención de beneficios sociales y de orden laboral.

Aquí, nuevamente, para el 86% de los clientes internos (cifra altamente representativa a la luz del concepto de coaching) la jerarquización funcional está menos representada en el “hacer” que en el “saber”, puesto que como lo plantea Hernández (2003) "una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día"(p.6).

Según el autor, el Contrato Emocional no es más que el compromiso que asume el empleado respecto a los objetivos de su organización, es decir, el refleja el nivel de alineamiento entre los objetivos empresariales y los de su cliente interno, lo que solo puede lograrse cuando al interior de las organizaciones se diseñan agresivos programas de liderazgo basados en proyectos de vida para sus empleados, y no sobre las bases de la motivación salarial, que aunque importante una determinada curva salarial por competencias, el compromiso va más allá de los solos intereses higiénicos (materiales) que busca el ser humano en su organización.

De acuerdo con lo expresado por la dirección de gestión humana, a lo largo de la historia, AVON ha recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y hoy le apuestan al empoderamiento del cliente interno. Es decir, lo que buscan, aunque aún en proceso, es la vinculación del capital humano al sistema de gestión por competencias porque esto les permitirá traducir su misión y metas a un conjunto de competencias de toda la jerarquía por su importancia ante el logro de los objetivos propuestos, tanto para la organización como para los equipos de trabajo.

Por ahora, le están trabajando muy duro en la incorporación del modelo de control de gestión apoyados por fuertes sistemas de información. El BSC (o cuadro de mando AVON), que lo vienen practicando con asesores externos desde hace tres años y les ha permitido utilizar información adquirida en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área. De igual forma, han logrado integrar esta información como base para los procesos y metas bajo la perspectiva gerencial en el manejo de los procesos, de sus clientes y empleados.

En general, los directivos fueron conscientes que las políticas y procesos que se han formulado tienen el potencial de convertirse en fuertes herramientas estratégicas si estas se socializan en forma efectiva a través de una clara comunicación asertiva con sus empleados,

clientes y proveedores, pues es la única forma de direccionar el comportamiento organizacional hacia los objetivos y metas corporativos.

Igualmente, coincidieron los directivos que desafortunadamente los sistemas comunicacionales, no solo en su organización sino muy en general, no han podido ejercer este rol conductor para generar un acertado comportamiento laboral, en cuanto a una clara comprensión de las políticas, los sistemas, los procesos y procedimientos que deben apoyarse en los principios corporativos.

Por su parte vale retomar la posición de gestión humana, al argumentar; “hemos querido que nuestra misión sea lo más explícita posible para provocar un impacto fuerte en el cliente interno, pues si se logra operacionalizar la misión en toda la estructura jerárquica de la organización, esto obliga a comprometer a todos los empleados con nuestra cultura organizacional-CO-“.

Para lograr este objetivo, han aprendido a observarse de manera autocrítica y determinar en qué aspectos de sus procesos se harán fuertes hasta el punto de lograr ventajas competitivas originadas en las competencias laborales. “Este análisis nos ha permitido distinguir y comprometernos con determinados “focos críticos”, es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y nuestros objetivos estratégicos, que no son más que el reflejo de nuestra misión y vocación hacia el servicio”.

Liderazgo.

El estilo de dirección implica la forma adoptada en las prácticas de dirección en la compañía o institución para guiar u orientar las acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización.

5. ¿Usted considera que en la Compañía existe un buen liderazgo por parte de los jefes en el manejo de sus relaciones con sus subalternos?

Es contundente para el 92% de los empleados, como el liderazgo, entendido como la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados, es un objetivo hoy logrado con gran determinación en la compañía.

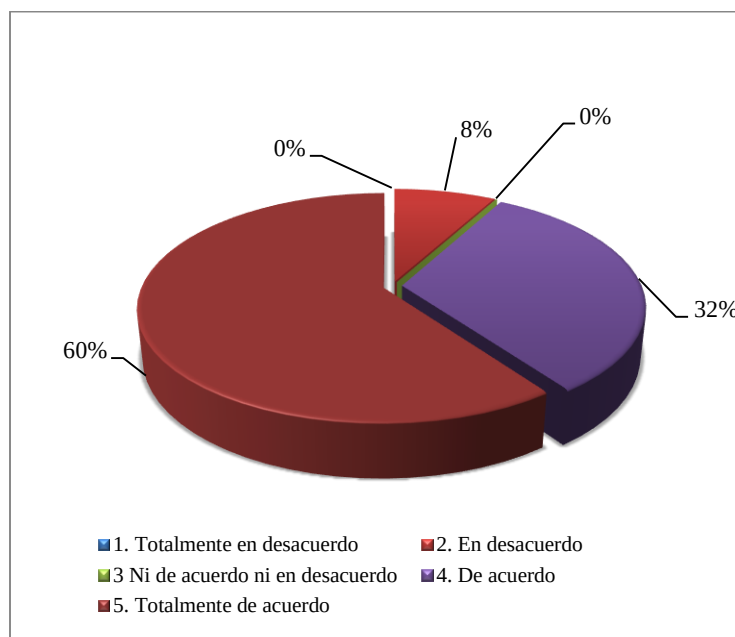


Figura 23. Liderazgo. Fuente: elaboración propia.

Si se analiza la pregunta anterior, se presenta una relación directa en la percepción del cliente interno respecto a su autonomía laboral o empoderamiento es bastante positiva, comparada con la percepción del mismo cliente interno en materia del liderazgo que deben asumir su jefe para conducir sus equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Participación.

6. ¿La Empresa promueve la participación de todos sus empleados y personal operativo en las diferentes decisiones que se toman?

La participación se refiere a la contribución de las personas y los grupos formales al logro de objetivos de la organización, lo cual permite determinar con una Moda del 45% y en sumatoria del 69%, la percepción es positiva por parte del cliente interno de AVON.

Vale la pena retomar uno de los niveles del contrato emocional en el cual el cliente interno requiere crear valor, es decir, cuando busca y se compromete al logro y la acción propia orientados a los que lo rodean, es decir, su equipo de trabajo. Esta posición genera una elevación del contrato emocional ya que éste sólo existe si se construye en relación de confianza con los demás del equipo. Esto es, la democratización de objetivos que normalmente se exponen en reuniones de grupos primarios es precisamente donde el equipo de trabajo es la fórmula idónea para orientar el nivel emocional de los vínculos entre sus miembros.

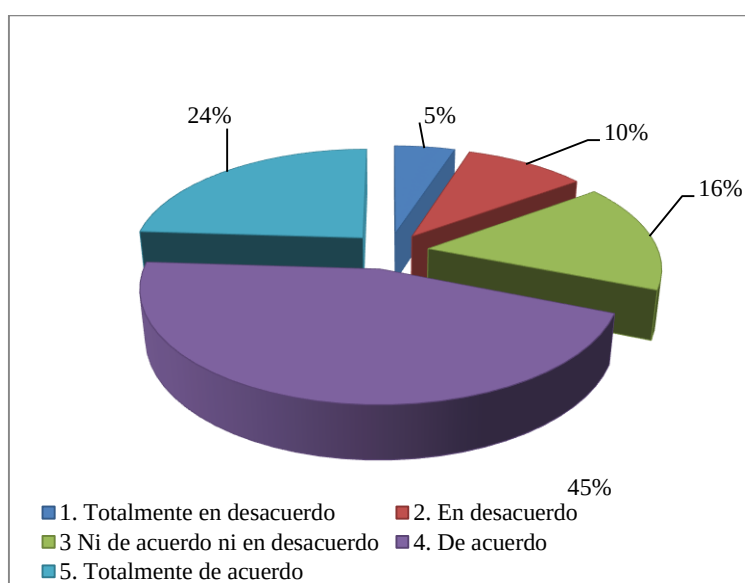


Figura 24. Participación. Fuente: elaboración propia.

De allí se desprende igualmente el concepto de equipos de alto rendimiento dando lugar a superar la incertidumbre y permiten compartir éxitos y fracasos, frutos ambos de actuar decidiendo frente a lo nuevo, lo que se expone precisamente en las reuniones de trabajo bajo el tutor o *coach*.

Es muy contundente el reflejo de una presencia de liderazgo basado en el concepto de empoderamiento, en el cual el cliente interno cuenta con un espacio que estimule su pertenencia y representatividad, que no es más que otro importante factor no higiénico de motivación.

Como se aprecia, en la práctica, el concepto del líder asertivo se orienta más al hacer funcional que a la práctica del empoderamiento y se traduce como "facultar o entregar poder".

Este concepto no debe confundirse, en el sentido de que todos los jefes cedan el poder a sus subordinados para que puedan decidir todo, esto sería una "anarquía". Es importante que cada jefe, como lo expresó la directora de gestión humana, sepa definir fronteras, de acuerdo al nivel de competencia del subordinado, a través de las decisiones, y esto es posible gracias a la comunicación asertiva; de esa forma la empresa crecerá en un mercado competitivo y globalizado, tal como lo reza su misión corporativa.

Por último, con respecto al componente opinión, las apreciaciones fueron las siguientes:

7. ¿Qué te gustaría que hiciera la Empresa para motivarte?

Sobresalieron las siguientes respuestas:

- Mayor participación en las decisiones que tiene que ver con mi cargo.
- Subsidiar los programas de formación técnica en el SENA.
- Promover más el trabajo en equipo.

8. ¿Qué sugieres para mejorar la comunicación al interior de la Empresa?

Sobresalieron las siguientes respuestas:

- Mayor compromiso y participación de las áreas con el área de comunicaciones.
- Ajustar los protocolos a través del Intranet para evitar duplicidad y teléfono roto en las comunicaciones.
- No utilizar tanto intermediario en los mensajes de competencia de áreas específicas.

9. ¿Qué recomendaciones harías para continuar mejorando la productividad de tu Organización?

Sobresalieron las siguientes respuestas:

- Más liderazgo por parte de los superiores
- Mayor capacitación respecto a las tareas individuales y grupales
- Más motivación económica y de participación en las técnicas y programas de mejoramiento continuo.

Como se puede apreciar, estas inquietudes son clara respuesta que corroboran las respuestas desfavorables en la medición del cuestionario aplicado. En particular, sobresalen aquellos aspectos concernientes con la necesidad de un mayor liderazgo y asertividad comunicacional, al igual con la necesidad de un agresivo programa de capacitación y formación al interior de la organización, no solo desde el coaching, sino a partir de necesidades individuales y colectivas según las áreas de interés.

Y es precisamente sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y la consecuente productividad que se logra en un empleado motivado, lo que originó el interés por la realización de la propuesta en la Compañía AVON, que dé cuenta sobre la incidencia que tiene las prácticas motivacionales, de cualquier índole, bien sean higiénicas o no higiénicas, para lograr esos niveles de eficiencia y eficacia laboral como conceptos que constituyen el reflejo de la productividad y efectividad laboral o de desempeño laboral.

6.3.3 Descripción del Macroproceso de Desarrollo de Personas para las vendedoras independientes.

Algunas de las actividades que se realizan para esta población son las siguientes:

A. Programa de capacitación: cada 3 meses se realiza una capacitación de refuerzo donde se abordan los mismos temas de la inducción, es decir, sobre ventas y servicio al cliente, enfatizando en el manejo de producto; así mismo, si hay un lanzamiento de línea u otra colección, se procede

a realizar capacitación bajo el sistema de show room, bajo la participación de la asesora de belleza y producto y el gerente de la zona respectiva.

El gerente de zona conjuntamente con un asesor externo de la Compañía realiza una capacitación básica sobre los siguientes temas:

- Servicio al cliente.
- Técnicas de ventas: preventa, cierre y postventa.
- Momentos de verdad.
- Manejo de objeciones.
- Taller sobre liquidación de precios.
- Clínica de ventas. Se cierra el proceso de inducción con una clínica de ventas en la cual tanto el gerente de zona como el asesor externo experto en mercadeo, elaboran un taller y una simulación en escena para el manejo de momentos de verdad.

B. Sistema comunicacional y motivacional: la comunicación se da en el proceso de admisión con la capacitación inicial; posteriormente las capacitaciones se orientan en su totalidad a la presentación de nuevos productos.

Con respecto a la comunicación, esta se realiza en diversas plataformas o modalidades:

- En la reuniones trimestrales con el gerente de zona.
- Al momeo de prestar nuevas colecciones.
- Vía e-mail o chat se interactúa con la representante.

La gran ventaja en la relación AVON y las vendedoras independientes es 7/24; las vendedoras independientes tienen la opción de realizar sus pedidos o enviar sugerencias en forma permanente. Para el caso de los pedidos que es la función predominante, existen las siguientes opciones:

1. Hacer el pedido por Internet: para realizar el pedido on-line el representante entra en el sitio proporcionado por la empresa Avon Cosmetics (debe tener a mano su número de cuenta para registro).

2. Hacer el pedido por teléfono: para realizar el pedido por teléfono la representante debe tener las referencias de los productos y las cantidades. Luego puede llamar al número de teléfono proporcionado por la empresa Avon Cosmetics de acuerdo con la localización en el territorio nacional.

3. Adquirir los productos en una tienda oficial de la empresa AVON: también puede realizar el pedido y se le envía en el transcurso de 24 horas máximo desde una tienda oficial de la empresa AVON. Para ver las tiendas disponibles en Cali se obtiene con el enlace: Listado de Tiendas oficiales AVON en Cali>

Según las directivas este es un sistema bastante práctico y consideran que la interacción vía virtual es la más expedita y menos confusa, al igual cada representante conserva el celular y el correo y el WhatsApp del gerente de zona para cualquier inquietud.

C. Evaluación de desempeño: está en cabeza del gerente de la zona quien lleva el record de cada grupo de representantes asignados a su zona. Esto obedece a un proceso de auditoría comercial en el cual se hace seguimiento a la zona y a cada representante, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Nivel del representante: entre 1 y 7 Diamantes.
- Volumen de ventas en unidades y pesos.
- Récord de cartera vencida.
- Ventas de contado.
- Devoluciones por averías.
- Devoluciones por malas entregas.

- Devoluciones por error en el pedido de la representante.
- Asistencia a eventos.
- Evaluación en las capacitaciones.
- Número de referidos.
- Nivel de ingresos por comisiones, bonificaciones y premios.

No solo en la inducción sino en toda capacitación servida, se culmina con una evaluación para medir conocimientos y apropiación de conceptos, al igual que la evaluación por parte de las representantes acerca de la calidad de la capacitación y el conferencista.

Básicamente esta es la información que les permite perfilar al representante en cuanto a su calidad y efectividad en el desempeño.

6.3.4 Percepción de las vendedoras independientes respecto al macroproceso Desarrollo de Personas.

Satisfacción y expectativas

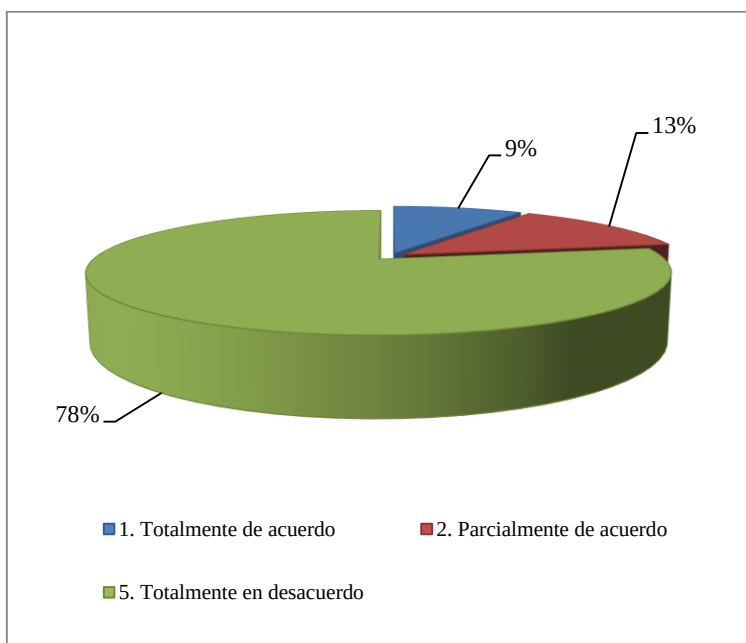


Figura 25. Satisfacción y expectativas. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el instrumento aplicado, encuesta mixta, vale la pena retomar algunas categorías asociadas al macroproceso de Desarrollo de personas, que parte de sus objetivos en materia de formación y capacitación, la motivación, relaciones de grupo y con los jefes, comunicación asertiva, entre otras, son componentes fundamentales y transversales no solo en la relación comercial sino en los diversos eventos que involucran el personal, del cual las vendedoras independientes constituyen el principal pilar estratégico de AVON.

Algunos constructos y sus resultados son los siguientes:

- La Compañía la ha capacitado en temas relacionados con su función.
- AVON ha mejorado sus conocimientos y habilidades.
- Se proyecta a largo plazo como en AVON.
- La comunicación con su jefe o coordinador del programa de ventas por catálogo es positiva.
- La comunicación verbal, directa o telefónica es clara y concisa y me proporciona información útil sobre mi traba.
- Tiene la información actualizada sobre los acontecimientos de AVON.
- Recibe retroalimentación sobre su desempeño.

Como se observa, esta es la dimensión con un mayor impacto negativo con respecto a las apreciaciones de la mayoría de la población, toda vez que consideran que las capacitaciones ofrecidas por la Compañía se orientan principalmente a la habilidad de la venta y conocimiento de producto, pero no se trasciende en otros niveles; así mismo, consideran que su estadía contractual no es de largo plazo (esto para una minoría), lo cual no es una generalidad, toda vez que más del 70% de estas vendedoras independientes llevan con esta relación más de 3 años.

Es común la apreciación positiva en cuanto a la comunicación y los canales empleados por AVON a través del acompañamiento que realizan los gerentes de zona al contar con un apoyo

permanente por estos ejecutivos comerciales. Por lo tanto, en la siguiente tabla se refleja el nivel de percepción que se tiene sobre los sistemas de comunicación y su efectividad.

Tabla 7

Nivel de Comunicación Asertiva

Constructo	Alto nivel de satisfacción	Medio nivel de satisfacción	Alto nivel de insatisfacción
La comunicación con su jefe o coordinador del programa de ventas por catálogo es positiva.	X		
La comunicación verbal, directa o telefónica es clara y concisa y me proporciona información útil sobre mi trabajo.	X		
Tiene la información actualizada sobre los acontecimientos de AVON.	X		
Recibe retroalimentación sobre su desempeño.			X

Fuente: elaboración propia.

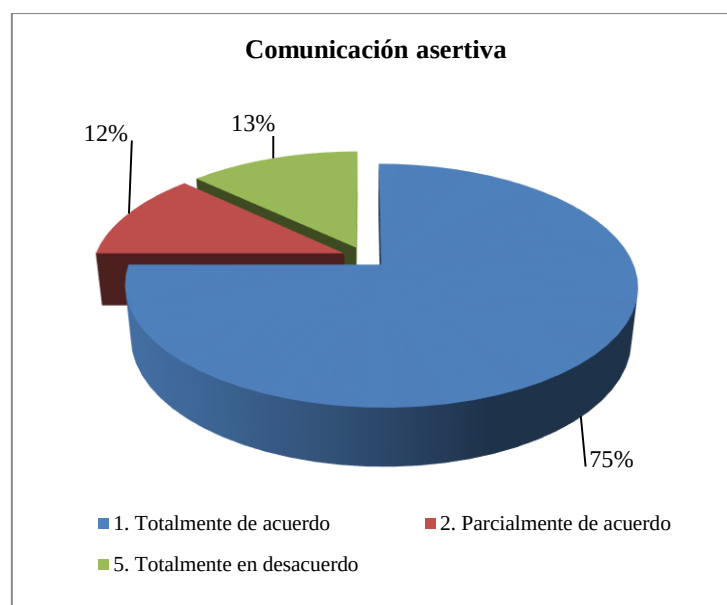


Figura 26. Comunicación Asertiva. Fuente: elaboración propia.

Esto es, pese a que la mayor parte de las comunicaciones se dan en forma virtual, perciben como positiva su relación directa con sus gerentes zonales, tanto para su propia relación contractual

como para fortalecer su relación de tipo social y amistoso, ya que fue común el comentario por parte de la mayoría de estas mujeres, sentirse a gusto con el manejo personal que les brinda sus gerentes y que los perciben como sus jefes inmediatos.

Solo se presentó una inconformidad por parte de 5 de ellas en cuanto a no sentirse retroalimentadas en la función que cumplen, y eso precisamente genera desmotivación y en cierta forma angustia sobre todo cuando no vienen cumpliendo las metas de ventas deseadas.

Por último, con respecto a las preguntas abiertas, se destacan las siguientes apreciaciones:

¿Qué le gustaría que hiciera AVON para motivarla?

Fueron comunes los siguientes comentarios:

- Una vinculación laboral donde se cuente con más garantías.
- Mayor motivación mediante ayuda a los hijos.
- Rifar becas para estudio.

¿Qué sugiere para mejorar tu trabajo en AVON?

Fueron comunes los siguientes comentarios:

- Dotación de computador o tableta.
- Un auxilio de transporte porque tienen muchos clientes retirados.
- Aumentar las colecciones en otras épocas del año y ofrecer un portafolio más diversificado en electrodomésticos pequeños para el hogar.
- Mayor rapidez en los envíos, especialmente cuando hay devoluciones los clientes se disgustan.

¿Qué recomendaciones haría para mejorar sus ventas y los ingresos?

Fueron comunes los siguientes comentarios:

- Rebajar un poco los precios de algunos artículos, especialmente la línea de belleza para mujeres, ya que la competencia las vende más económicas.
- Aumentar la bonificación cuando se asciende a los niveles 6 y 7 diamantes.

6.4 Discusión de resultados

En primer lugar, con respecto al personal vinculado de AVON, en cuanto a los macroprocesos de Admisión y Compensación, se presentan adecuados procesos en todas sus etapas, esto es, en la Admisión se surten las etapas de preselección, selección, contratación e inducción; así mismo, existe una política favorable en materia de compensación e incentivos, tanto de factores higiénicos o económicos como no higiénicos; en tanto en el macroproceso de Desarrollo de personas, si bien AVON viene implementando programas de capacitación y todo un sistema de gestión de calidad en seguridad y protección para sus colaboradores, no obstante, la percepción de los empleados vinculados no es muy favorable en términos de las relaciones con algunos jefes ante lo que ellos llaman una falta de liderazgo y falencias en los sistemas de comunicación, es decir, los conductos de información no son asertivos en toda su dimensión.

En materia motivacional, una de las cosas más motivantes para cualquier persona, según Maslow (et; al, 991), es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el existente, por lo que en el escenario de AVON han visualizado su principal activo estratégico en el talento humano; de ahí que tanto su visión, su misión, su política de calidad y su ventaja competitiva, aparte de involucrar el concepto de innovación tecnológica vía flexibilidad, siempre han considerado al cliente interno como talento fundamental para el logro de sus objetivos corporativos y su ventaja diferenciadora.

Para AVON el desarrollo de habilidades se convierte en la razón de ser de gestión humana, esto es, la capacidad de potencializar las competencias del cliente interno responde a los objetivos

de la Compañía. En este punto según Maslow (et; al, 2000), es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral. En este caso AVON considera que el trabajador puede desarrollar habilidades en su cargo y considera que cualquier cargo laboral si no le permite desarrollar completamente sus habilidades, podría presentar menor motivación en el ámbito laboral.

En síntesis, podría extraerse como principal elemento positivo de todo este diagnóstico interno, que en AVON se presenta un macroproceso de gestión humana ajustado a las exigencias normativas, independientemente de todas las demás carencias y ausencias de factores motivacionales higiénicos y no higiénicos que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo.

Con respecto a los comerciales externos independientes, atendiendo la modalidad de contratación entre AVON y sus vendedoras independientes, se aprecia que en el macroproceso de gestión humana se viene cumpliendo los diversos procesos, salvo que en la etapa de Admisión en lo concerniente a los filtros para seleccionar el personal idóneo con una política clara gerencial basada en competencias laborales, la Compañía ha escatimado esfuerzos a fin de contar con vendedoras independientes que se orienten a la venta lo que les ha originado, en muchos casos, altos niveles de deserción, pero más que eso, un personal desmotivado por la misma modalidad de contratación.

Así mismo, en el proceso de Compensación en general hay un nivel de satisfacción adecuado que depende precisamente del esfuerzo, las habilidades y la capacitación que reciban en materia de técnicas de ventas, lo cual se ha venido fortaleciendo a través del liderazgo de los gerentes de zona. En primer lugar, es de considerar los factores críticos de éxito, esto es, inicialmente la organización

debe tener claridad cuál es su política de Inducción en cuanto al área competente de liderar dicho proceso. Es común que en las grandes organizaciones como en AVON, y específicamente bajo este tipo de contratación, la inducción esté a cargo de personal con vasta experiencia al interior de la organización, con dependencia directa de dirección de gestión humana; en tanto en pequeñas organizaciones, caso famiempresas, microempresas y algunas Pyme, dicho proceso es liderado directamente por la gerencia o en su defecto por el administrador de la empresa.

Con respecto al tiempo que demanda el proceso de inducción, está igualmente consagrado en la política, y en lo específico debe obedecer dicho tiempo a aquel necesario de acuerdo con la estructura de la empresa, si cuenta con otras sedes; incluso, si existen alianzas con otras organizaciones (caso maquilas por ejemplo), de acuerdo con el perfil del cargo, dicha inducción debe extenderse hacia el conocimiento de estos terceros.

Según Ivancevich (et; al, 2005), de acuerdo con las políticas internas de cada organización, se presentan diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar; entre los más empleados están: 1) El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere; 2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) La entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) Elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción. Como se puede observar, el proceso de Selección es uno de los más importantes en este macroproceso.

Como se aprecia en el trabajo de campo, la insatisfacción laboral tiene como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad en la Compañía, pero

pese a ese factor, las vendedoras independientes manifestaron su agrado en la labor que realizan por su mismo trabajo de automotivación, lo que no ha permitido trascender aún más, esa desmotivación, y evitando que la insatisfacción no conduzca a falta de interés por el trabajo.

Es importante que AVON preste atención al aspecto de motivación, para con esta población, y de esta forma evitar las consecuencias de una desmotivación laboral, como el alto costo por ausentismo, baja productividad, una alta rotación de personal y, lo más grave aún, los costos en imagen y reputación.

La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. Asimismo, seducidos por otras propuestas se capta como se ha iniciado una migración entre las empresas cada vez más necesitadas de personal especializado.

Esto quiere decir, que en las organizaciones ha habido un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad.

Es por esto, que la retención y la captación del talento humano son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la organización. En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Las vendedoras independientes cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral y el buen ambiente organizacional. A partir de estas afirmaciones, se pronuncia Drucker, P. (2002), comentando lo siguiente: En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente

importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (p. 23).

Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa (p. 54).

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se rigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a éstas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Según Chiavenato (2001), citado por Monserrat, Santos (2005, p.12) existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, las personas asumen un comportamiento emocional o racional en respuesta a sus intereses, considerando que dichos intereses tienen dependencia con las aspiraciones del ser humano, y en muchos casos tiene una dependencia con sus niveles motivacional.

Como lo plantea Chiavenato (et; al, 2001), cuando hace alusión a su Escala de Necesidades de Maslow, el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades en forma jerárquica deponiendo de otros factores, como su capacidad adquisitiva, su cultura y valores y concionantes socioeconómicos en general.

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo.

Continuado con el autor Chiavenato (et; al, 2001), sustenta como el ser motivado actúa por convicción propia en algunos casos, en tanto a veces lo hace irracionalmente o por impulsos propios que no fueron previamente evaluados, es decir, en ciertos escenarios el ser humano es más motivado por el deseo que por la misma necesidad; como lo planteaba Maslow (et; al, 1954) “el deseo es la mera expresión de la necesidad”, y por lo tanto cualquier estrategia motivacional, no solo encaminada al empleado sino a todo consumidor o usuario,

debe focalizarse u orientarse precisamente sobre dichos deseos que, en última instancia son los que motivan o despiertan estas necesidades.

El siguiente gráfico representa la Pirámide bajo mención.



Figura 27. Escala necesidades Maslow. Fuente: Chiavenato (et; al, 2001).

Retomando la Pirámide de Necesidades, según Maslow, estas se encuentran distribuidas en forma de pirámide, de tal suerte que en su base se encuentran las necesidades básicas o fisiológicas, luego las de seguridad, sociales y de autorrealización, y de esta misma forma y sentido, el ser humano tiende a satisfacerlas.

Al respecto Gómez manifiesta que:

“El éxito de la gestión humana está en transformar la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollan competencias a través de los conocimientos y habilidades adquiridas donde se genere cada vez mayor sentido de pertenencia, se convierte en personas que generen valor agregado para la compañía” (p.62).

Como lo expresa Chiavenato (et; al, 2008), enfatiza en que uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es la alineación de la función de la

administración de recursos humanos con la estrategia organizacional. Y concluye con la siguiente metodología:

“La moderna gestión del gestión humana implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del gestión humana, reclutamiento selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar” (p.79).

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una empresa como AVON, puede afectar la calidad de servicio y la productividad.

Por último se retoma la pregunta general, en la cual se formuló ¿Cómo se desarrolla el macroproceso de Admisión, Compensación y Desarrollo de Personas en la compañía multinivel AVON, para su personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes y cuál es la propuesta de mejoramiento para este macroproceso?, se aprecia como el macroproceso de gestión humana respecto a los empleados vinculados obedece al proceso o modelo ortodoxo, en sus procesos de Admisión, Compensación y Formación y el cual se viene cumpliendo en forma estricta.

Por su parte, en lo concerniente a las vendedoras independientes, dada la misma naturaleza contractual, AVON no está obligada, por así decirlo, a diseñar esquemas similares toda vez que ello conllevaría a posibles demandas laborales por parte de ellas al asimilarse a una relación laboral, por lo tanto, independientemente que la Compañía esté fallando en aspectos como una formalización en el macroproceso de Admisión, que en cierta forma es insuficiente, la falta de motivación nada tiene que ver con el tipo de relación laboral, contractual en este caso, máxime cuando las Vi se constituyen en el motor comercial que da vida a la organización.

6.5 Propuesta de mejoramiento

Como se aprecia en el trabajo de campo, surgen dos brechas o necesidades de ajuste para la compañía AVON, la primera de ellas asociada a la planta de colaboradores vinculados, la segunda respecto al personal externo o vendedoras independientes. A continuación se aborda el procedimiento para cada una de estas poblaciones.

6.5.1 Macroproceso de Admisión

6.5.1.1 Personal vinculado. No obstante AVON cumple rigurosamente, según Chiavenato (et; al, 2088); los diferentes procesos que demanda el macroproceso de Admisión, solo basta recomendar el diseño de los Indicadores del Proceso de Selección de Personal que aún no se lleva a cabo. Esto es:

Cumplimiento de la Planeación:

$$\left(\frac{\text{NRO DE PROCESOS REALIZADOS EN UN PERIODO DETERMINADO}}{\text{NRO TOTAL DE PROCESOS PLANEADOS PARA UN TIEMPO DETERMINADO}} \right) * 100$$

Según Velásquez (2014), este indicador calcula el cumplimiento con el desarrollo de los procesos solicitados.

Satisfacción del cliente:

$$\left(\frac{\text{NRO DE PROCESOS REALIZADOS EN UN TIEMPO DETERMINADO}}{\text{PROCESOS CON CALIFICACION SATISFACTORIA}} \right) * 100$$

Según Velásquez (et; al, 2014), indica el alcance por lo menos de un 85% de satisfacción de los clientes en cada uno de los procesos.

Duración del Proceso:

$$\left(\frac{\text{NRO DE DIAS HABILES INVERTIDOS EN TODOS LOS PROCESOS}}{\text{NRO DE PROCESOS REALIZADOS}} \right) * 100$$

Continuando con Velásquez (et; al, 2014), el propósito de este indicador es cumplir con el desarrollo de los procesos solicitados en el tiempo establecido para ello.

Efectividad del Reclutamiento:

$$\left(\frac{\text{TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE CUMPLEN CON PERFIL}}{\text{TOTAL ENTREVISTADOS}} \right) * 100$$

Este indicador calcula qué tan efectivo es el reclutamiento en cuanto a la búsqueda de candidatos que cumplan con el perfil requerido por el cargo. El parámetro a cumplirse debe ser mínimo del 90%. Lo anterior es debido a que una mayor efectividad en el reclutamiento permite mayores posibilidades de éxito en cuanto a la selección, y a su vez reduce tiempo del proceso y los costos de un posible reproceso para lo mismo.

Tiempo Promedio de Contratación:

$$\left(\frac{\text{HORAS INVERTIDAS EN CONTRATAR PERSONAL}}{\text{TOTAL PERSONAS CONTRATADAS}} \right) * 100$$

Este indicador debe medirse cada lapso en el que se lleven a cabo contrataciones de personal, definiendo el parámetro en 20 horas por proceso, es decir que, en promedio, ninguna contratación debe tardar más de 20 horas, desde la recepción de la requisición hasta la contratación de la vacante.

6.5.1.2 Respecto a las vendedoras independientes. Por ser precisamente la política de Admisión, entre otras, en este macroproceso en el cual se encuentra la principal debilidad de las políticas de AVON respecto a esta población, lo que no sucede con su personal vinculado frente al cual se agotan estrictamente los pasos anteriores. Esto es, en el proceso de preselección e inducción de las vendedoras independientes no se lleva a cabo la misma rigurosidad, toda vez que prima más

el objetivo comercial, so pena de ser “caldo de cultivo” para contratar personal sin las competencias laborales integrales, no solo en las competencias técnicas sino sociales.

Por lo anterior, se propone agotar todos los procesos concernientes a la preselección, admisión e inducción, mediante la aplicación de los siguientes formatos:

- Levantar el perfil del candidato con sus competencias.
- Solicitud de personal.
- Instructivo selección de personal.
- Formato entrevista.
- Formato entrevista.
- Inducción al personal.

6.5.2 Macroproceso de Compensación.

Realmente las políticas asociadas a dicho macroproceso, tanto para el personal vinculado como para las vendedoras independientes, se encuentra por encima de los estándares establecidos en esta y otras industrias, es decir, en el caso del personal vinculado, los salarios mínimos superan el salario mínimo legal vigente; además, mediante la escala y curva salarial empleada por la Compañía, se refleja un adecuado nivel de satisfacción.

Respecto a las vendedoras independientes, si bien los ingresos provenientes de su actividad comercial no hacen parte integral de un contrato de trabajo con sus beneficios prestacionales, si existen atractivos programas de incentivos que las ubican con ventajas respecto a muchos empleados legalmente contratados.

6.5.3 Macroproceso de Desarrollo de personas.

Los demás formatos con los que cuenta AVON, como los de capacitación y evaluación igualmente aplican para esta población de vendedoras independientes, que al recopilar la información en fuente primaria con éstas, se aprecia como en general el ambiente es de total desmotivación. Aunque si bien las intenciones de las directivas son pertinentes, la ausencia de la misma planeación para soportar las demás áreas, como gestión humana, al igual que los programas de capacitación, formación y motivación, que tampoco han sido prioridad.

Las consecuencias de la desmotivación son muchas y diversas que dependerán de factores y circunstancias diferentes, pero es importante tener en cuenta que la desmotivación laboral es uno de los comportamientos más “tóxicos” para la salud de una empresa (junto con la mala comunicación).

En consecuencia, se propone, aparte de un modelo de motivación como lo propone Chiavenato, lograr una aproximación a los modelos de Admisión y Formación al igual que se hace con el personal vinculado, ante lo cual se propone la implementación de los apéndice I. Perfil de la candidata a vendedora independiente, apéndice J. Solicitud de personal, apéndice K. instructivo selección de personal, apéndice L. Formato entrevista y apéndice M. inducción al personal. Todos ellos como mecanismos que permitan que dichas colaboradoras, sin perder su rol de contratista, no vinculadas, tomen como propia la Compañía en miras de lograr su motivación.

Fue común la percepción negativa, tanto de los empleados como de las vendedoras independientes, las falencias que se presentan en materia de comunicación asertiva, por lo tanto, a continuación se propone algunas actividades que pueden reforzar el sistema de comunicaciones que actualmente implementa AVON con su personal de planta y sus colaboradoras externas. Estas

últimas, con el fin de integrarlas a la Organización en forma presencial, toda vez que la relación con este público es casi en totalidad virtual.

Tabla 8

Plan de Comunicaciones.

Estrategia	Acciones	Indicadores
Grupos primarios: comunicación participativa	Fomentar la cultura de las reuniones por área, en aras de que cada integrante de ella, pueda exponer problemáticas en torno a su trabajo o sugerencias para el mejoramiento continuo de los procesos. Formación de “Equipo Diamante”, conformado por una persona de mando medio de cada una de las áreas. En dicho comité se expone lo dicho en cada área en aras de buscar soluciones colectivas y concretar una visión compartida. Evaluación y aprobación de los proyectos que desde los empleados se generen para la mejora de la productividad y los procesos. Divulgación a través de los medios de comunicación interna, o al menos, los adelantos en la solución de las problemáticas planteadas en las reuniones.	Asistencia y actas firmadas de la reunión. Actualización de las carteleras con la información semanal. Así mismo, los archivos de dichas publicaciones que deben ser conservados.
Zona de contacto	Creación de buzones de sugerencias internos como modo de canalizar las ideas y donde cada uno de los empleados pueda manifestar sus sentimientos y opiniones. Una reunión mensual con los altos directivos en un espacio identificado como Zona de Contacto. Identificar Zonas de Contacto, en aras de que los empleados sepan cuáles son los sitios de interacción. Usar los medios de comunicación internos como una Zona de Contacto donde se publiquen semanalmente los resultados, los adelantos y las soluciones a las distintas problemáticas. Propiciar la integración cultural en training, eventos y reuniones.	Grado de intervención, participación, cantidad de sugerencias. Identificación y uso por parte de los empleados de las Zonas de Contacto. Nivel de integración, participación y conocimiento.

Rediseño de medios de comunicación y mensajes de bienestar	En las carteleras internas AVON, publicar calendarios con las fechas importantes a celebrar. Cada día, en el correo interno, a través del cruce de correspondencia los empleados y las Vi recibirán una frase motivacional de parte de los directivos. Semanalmente, se actualizarán las carteleras y se publicará una reflexión para el enriquecimiento espiritual. En cada cumpleaños, de parte de la empresa el empleado y las Vi recibirá una tarjeta. Además una carta personalizada en fechas especiales. Así mismo, se enviarán mensajes de reconocimiento y recompensa cuando se hayan alcanzado logros y metas.	Celebración, conocimiento y actualización de la información correspondiente a las fechas especiales. Cantidad de mensajes actualizados y enviados a cada uno de los empleados. Número de actualizaciones en carteleras. Mensajes enviados
---	---	---

Fuente: elaboración propia según Camacho Barbosa, (2010)

Por último continuar fortaleciendo en toda la Compañía el coaching empresarial, el cual ayudará a una integración que dará la oportunidad de demostrar en los empleados todos sus conocimientos, habilidades, destrezas, motivación y desarrollo en el desempeño en las áreas de acción y atención a los clientes, al igual la integración en el área de trabajo y proponer soluciones para posibles problemas que surjan dentro del ambiente de trabajo.

La siguiente tabla resume el plan de mejoramiento para el primer año, 2020, en el que se establecen las principales actividades de mejora, el cargo o área responsable, el costo aproximado, el tiempo, que para el caso es cuatrimestral (para 3 periodos al año) y los recursos físicos que demandan dichas actividades.

Tabla 9

Plan de mejoramiento, 2020

Macroprocesos	Actividades de mejora	Población beneficiada	Área responsable	Inversión aprox./cuatrimestre	Otros recursos
Admisión	Diseño de los Indicadores del Proceso de Selección de Personal vinculado: Cumplimiento de la Planeación. Satisfacción del cliente: Duración del Proceso: Tiempo Promedio de Contratación.	Personal vinculado	Gestión humana Empresas temporales	\$8.000.000	Instalaciones empresa. Cartilla para inducción al personal.
	Diseño e implementación macroproceso Admisión: preselección, admisión e inducción, mediante la aplicación de los siguientes formatos: Levantar el perfil del candidato con sus competencias. Solicitud de personal. Instructivo selección de personal. Formato entrevista. Formato entrevista. Inducción al personal.	Vendedoras independientes	Gestión humana Empresas temporales	\$6.750.000 (75 ingresos al año/\$150.000)*	Participación psicólogos empresas temporales. Manual de inducción.
Desarrollo de personas	Continuación programa couching (entrenamiento)	Personal vinculado	Gerencia Gestión humana Directores de área	\$23.400.000 (156 horas)	Contratación coach. Prácticas en escenarios abiertos campestres (club)
	Programa motivacional. Incluye factores higiénicos y no higiénicos: estímulos	Personal vinculado	Director de gestión humana y demás líderes, apoyado por la Gerencia y	\$8.000.000 (64 horas: 2 horas semanales en el cuatrimestre 1 y 3/\$250.00	Elaboración videos motivacionales. Plan concurso personal vinculado

económicos cualitativos.	y	Vendedoras independientes	consultor (motivacional) externo		(metodología Kaizen- 5S) Manejo de pausas activas en el auditorio con apoyo de la caja de Compensación.
- Diseñar las herramientas de tipo motivacional para el personal en general y direccionado por áreas y competencias. - Definir factores motivacionales económicos: plan de compensaciones. - Definir la Escala salarial.					
Plan de Comunicaciones:		Personal vinculado	Director de mercadeo Comunicadora social**	\$5.000.000 (diseño del plan para el año)	Diseño de la revista AVON con inserto de mensajes motivacionales.
Rediseño de medios de comunicación y mensajes de bienestar.		Vendedoras independientes			Creación de grupo en WH para socializar eventos.
Total inversión 2020:				\$51.015.000	

Fuente: elaboración propia

*el costo de la temporal es de \$150.000 por cada vendedora independiente a contratar

** se realiza en el primer trimestre y se aplica en todo el año.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

En primer lugar el objetivo específico uno busca identificar los aspectos que se tiene en cuenta para la admisión de personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes en la compañía multinivel AVON, encontrándose en primer lugar, la implementación de un proceso riguroso en materia de preselección, selección e inducción al personal vinculado; en tanto para las vendedoras independientes, este proceso es bastante informal conllevando a situaciones de desmotivación y deserción, al igual, se está renunciando eventualmente, a contar con personal más competente para su gestión comercial como objetivo central de la operación en las multinivel.

En segunda lugar, al analizar el macroproceso de compensación que ha diseñado la compañía multinivel colombiana AVON, tanto para su personal vinculado directamente como para las vendedoras independientes, de igual forma se cuenta con una estructura de curva salarial y otros beneficios no higiénicos o no económicos para el personal vinculado, que se ha convertido en elemento motivador para esta población vinculada, no obstante, las vendedoras independientes gozan de atractivos ingresos económicos, se reclama otros beneficios como aportes para los hijos, apoyo para estudio y otros beneficios no monetarios, que de igual manera no se constituyen en carga salarial dada la modalidad contractual con esta población.

Adicionalmente, se determina el actual macroproceso de desarrollo de personas implementado por la multinivel AVON para el personal vinculado directamente y para las vendedoras independientes, lo cual pone de manifiesto como al personal vinculado se le hace partícipe de programas de formación y plan carrera, en particular el modelo del coaching empresarial que les ha permitido afianzar su alineamiento organizacional; en tanto para la población de las vendedoras independientes, estos programas han sido tímidos en la medida en que

solo se direccionan al fortalecimiento de habilidades en ventas como eje central de la política comercial de AVON.

Por último, formular la propuesta de mejoramiento para el macroproceso de gestión humana, respecto a las políticas de admisión, compensación y formación o plan carrera, tanto para el personal vinculado como para las vendedoras independientes de la compañía, en primer lugar se logra determinar, mediante estudio en fuente primaria con los 38 empleados, dando origen a las percepciones negativas sobre la falta de un liderazgo basado en una comunicación asertiva, ante lo cual el fortalecimiento del programa coaching pudo mitigar dicho impacto negativo; así mismo, ajustar aquellos procesos inherentes al manejo y administración del personal externo, hasta donde la ley lo permita en consideración al tipo de contrato establecido con esta población.

7.2 Recomendaciones

En consecuencia, con las propuestas en el capítulo anterior sobre mejora o fortalecimiento, es de considerar que, según la Superintendencia de Sociedades y el Código Laboral Colombiano en materia de obligaciones patronales, define claramente los tres (3) elementos que constituyen una relación laboral, ellos son: remuneración, cumplimiento de horario y subordinación. Por lo tanto, las multinivel en Colombia y para el caso AVON, cumplen con la legislación colombiana en materia contractual con la figura de vendedoras independientes, lo cual no exime a AVON de establecer sus políticas de gestión humana a las vendedoras independientes en materia de los macroproceso de Admisión y Formación. La primera con un doble beneficio, tanto para las vendedoras independientes como para la Compañía en la medida en que podrá seleccionar un personal mediante procedimientos más técnicos que le garanticen una mayor productividad comercial, al igual percibirán como más propia la Compañía al seleccionar personal más idóneo bajo la política de competencias laborales, no solo las técnicas sino de índole social y democrático.

Referencias

- Alles, M. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ansorena, (2012). Pasos para la selección de personal con éxito.
- Abad, (2005). Factores del salario emocional, como sistema de remuneración no higiénica
- Briones (1999). La Formulación de Problemas de Investigación Social. Facultad de Artes y Ciencias departamento de Ciencia Política de los Andes. Segunda edición. Bogotá: Uniandes.
- Código Sustantivo del trabajo. Bogotá: Título V, Salarios. Elementos Integrantes. Momo Ediciones.2011.P.57
- Chiavenato, (2001). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, (2002) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana.
- Chiavenato, (2004) *Gestión de Gestión Humana*, pagina 699-730. McGraw Hill: Colombia.
- Chiavenato, (2007), *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. Octava Edición, trad. Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa. México D.F, Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, (2008). Gestión del Gestión Humana. Tercera Edición.
- Davis; Newstrom (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. México.
- Davis & Newstrom, (2003). Satisfacción de las recompensas intrínsecas.
- Denison, Haaland & Goelzer (2003). Una conceptualización sobre los elementos fundamentales del modelo sobre Cultura Organizacional.

- Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Dessler, Gary y Ricardo Varela (2011), *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*, trad. Guillermo Domínguez, México D.F, Pearson Educación de México S.A.
- Decenzo, (2001) *Administración de recursos humanos*, Pagina 450-458. Limusa willey: México.
- De Cenzo & Robbins, Stephen. *Administración de Recursos*. Primera Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Dolan, Valle & Schuller, (2008) *La gestión de los Recursos Humanos*. Citado por: García, Mónica. En: *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Santiago de Cali: Universidad de Valle.
- Ernst & Young, (s.f.): *Manual del Director de Recursos Humanos*, sitio web: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>, consulta: 9 de noviembre de 2015.
- Fernández y Batista, (2012). *Metodología de investigación Cualitativa y Cuantitativa*
- Gay, (2006). Forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.
- García, (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.
- García, (2009). Solarte. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana *Pensamiento & Gestión*, núm. 27, diciembre, 2009, pp. 188. Universidad del Norte Colombia
- García, Murillo & González, (2011) *Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores.

González, (2009). Metodología de la investigación Cualitativa.

Heskett, (1997). Inteligencia emocional: para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo.

Hernández & Fernández. (1991). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Colombia.

Heskett, (1997). Inteligencia emocional: para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo.

Hernández & Fernández. (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Colombia.

Ivancevich, (2005) Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México D.F. McGraw-Hill interamericana.

Méndez (2006). Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias sociales, económicas, contables y administrativas. 2ed. Bogotá D.C: Norma.

Pereda, (2001). Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias.

Rodríguez, (2002) *Administración moderna del personal*, pagina 418-450. Ed. Thomson: México D.F.

Rodríguez, N. Selección efectiva de personal basada en competencias.
http://www.psicoconsult.com/download/cdt_91.pdf accedido Febrero de 2014

Rodríguez, (2002). Administración Moderna de Personal. Sexta Edición, México: Thomson Learning.

Sampieri, (2012). El Método Etnográfico. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad de los Andes. Módulo 5, La Investigación Cualitativa, Teoría. Medellín, ICFES, INER, Universidad de Antioquia. 1993.

SAMELNIK, Guido. Programas de Formación en Coaching Ontológico. Seminario-Taller. Buenos

Aires, 23 de Abril de 2010. p. 87

Toro & Parra (2008). Método y Conocimiento de la Metodología de la Investigación.

Medellín: U EAFIT.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista Gerencia Administrativa y Dirección de Gestión Humana

Cordial saludo: mi nombre es Tatiana Cuervo Jaramillo, estudiante de la Universidad Del Valle, del programa maestría en administración. Me encuentro realizando mi tesis sobre los sistemas de contratación de personal de las compañías multinivel que operan en la ciudad de Cali. La información que muy amablemente me brinde es confidencial para fines netamente académicos.

- Con respecto al personal vinculado por AVON:

1. ¿Su compañía actualmente participa en algún programa sobre formación empresarial y de liderazgo personal?
2. ¿Cómo se está seleccionando a su personal, en cuanto a preselección, selección, inducción, entre otros?
3. ¿Cuáles son los programas de capacitación y formación o plan carrera al interior de la organización?
4. ¿Qué aspectos considera Usted desde su área de gestión humana, relevantes para que este programa de motivación tenga todo su éxito?
5. ¿Cuál es el sistema de compensaciones que se tiene con el personal vinculado?
6. ¿Cuentan con un plan de incentivos económicos para el personal? ¿De qué áreas?
7. ¿Qué otros incentivos no monetarios reciben los empleados? Como tiempo para estudio, becas, bonos, ascensos, entre otros.
8. ¿Qué programas o actividades desarrollan con las familias de los empleados?

Con respecto a los comerciales externos independientes:

9. ¿Cuáles son los criterios de la compañía para engancharlos como asesores comerciales?
10. ¿Se tiene algún contrato establecido para esta población de asesores externos e independientes?
11. ¿Cuál es el procedimiento para el ingreso de este personal en cuanto a la selección, reclutamiento e inducción?
12. ¿Cuál es el sistema de compensación asignado a las vendedoras independientes? ¿Cuentan con un básico? ¿Solo comisiones? ¿Reciben bonificaciones por cumplimiento de cuotas o metas de ventas? ¿Existe algún otro factor no monetario que les retribuya su trabajo?
13. ¿Existe algún programa de capacitación en la compañía que se aplique para estos asesores independientes?
14. ¿Ustedes realizan evaluación de desempeño con los asesores independientes?, así mismo, ¿establecen acuerdos de mejoramiento con estos colaboradores independientes?
15. ¿Qué elementos, si lo hay, contiene el actual sistema comunicacional y motivacional de orden corporativo y comercial entre la compañía y la población de asesores externos independientes?
16. Por último, según la legislación colombiana en cabeza del Ministerio de la Protección Social, ¿cuál es la figura jurídica que les permite a ustedes como compañía bajo el sistema multinivel, contratar esta población de asesores externos independientes?

Gracias por su información.

Compañía	Entrevistado	Cargo

Apéndice B. Cuestionario para encuesta Mixta Vi AVON

Cordial saludo: mi nombre es Tatiana Cuervo Jaramillo, estudiante de la Universidad Del Valle, del programa maestría en administración. Me encuentro realizando mi tesis sobre los sistemas de contratación de personal de las compañías multinivel que operan en la ciudad de Cali. La información que muy amablemente me brinde es confidencial para fines netamente académicos, por lo tanto no necesita suministrar su nombre.

Bloque I: caracterización

Género:	Estado civil:	Número hijos:
Formación académica:	Tiempo en AVON:	Zona asignada:

Bloque II. Formulario (guía preguntas)

Instructivo: favor seleccionar de cada afirmación solo una respuesta

- Relación Laboral

1. Al momento de incorporarse como Vendedora Independiente (VI), AVON le enfatizó en que no existía ninguna relación laboral.

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

2. Antes de iniciar su labor como VI, fue entrevistada por personal de la Compañía

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

3. Antes de iniciar su labor como VI, recibió alguna inducción sobre la presentación general de la Compañía

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

4. Antes de iniciar su labor como VI, recibió alguna inducción sobre el manejo comercial y las condiciones de trabajo: pedidos, comisiones, etc.

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

5. Antes de iniciar su labor como VI, recibió alguna inducción sobre ventas y servicio al cliente.

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

6. La Compañía la ha capacitado en temas relacionados con su función como VI.

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

7. la Compañía vela por su seguridad social y demás aspectos que le garanticen su buen desempeño.

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

- Relaciones trabajo - Compañía

8. Usted considera que su labor en AVON es un trabajo como cualquier otro

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

9. Ha encontrado en su sistema de Multinivel, la libertad económica y financiera para lograr sus metas

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

10. La Compañía le brinda autonomía para tomar decisiones e iniciativas para mejorar su labor.

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

11. El buen nombre o posicionamiento de marca de AVON, es importante para lograr sus metas de ventas y los incentivos y beneficios que recibe

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

- Condiciones laborales

12. Gracias a AVON tiene una posición económica favorable

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

13. Según el contrato o modalidad de trabajo se siente satisfecha

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

14. Por la flexibilidad de horario usted ha podido dedicarse en forma simultánea a otros trabajos

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

15. El tiempo que le dedica a su trabajo en AVON corresponde a los ingresos que este trabajo le otorga

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

16. Con las comisiones que recibe de AVON el trabajo que usted realiza esta bien pagado

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

17. Como VI siente que su trabajo le da seguridad y estabilidad

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

- Satisfacción y expectativas

18. Disfruta totalmente de su trabajo como VI

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

19. AVON ha mejorado sus conocimientos y habilidades como VI

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

20. Se proyecta a largo plazo como VI en AVON

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

- Comunicación Asertiva

21. La comunicación con su jefe o coordinador del programa de ventas por catálogo es positiva

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

22. La comunicación verbal, directa o telefónica es clara y concisa y me proporciona información útil sobre mi trabajo

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

23. Tiene la información actualizada sobre los acontecimientos de AVON

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

24. Recibe retroalimentación sobre su desempeño como VI

a. totalmente de acuerdo	b. medianamente de acuerdo	c. totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	-----------------------------

Bloque III: Preguntas Abiertas

25. ¿Qué le gustaría que hiciera AVON para motivarla?

26. ¿Qué sugiere para mejorar tu trabajo como VI de AVON?

27. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar sus ventas y los ingresos?

No. Cuestionario: _____	Fecha: Año: ____ Mes: _____
Ciudad/municipio: _____	Elaboró: _____

Apéndice C. Cuestionario para encuesta Mixta empleados AVON

1. ¿Usted considera que la Empresa ha desarrollado actividades, planes o programas que le permitan desarrollar su función con mayor motivación?
2. ¿La Empresa cuenta con un sistema de comunicación adecuado entre las diferentes áreas de la organización?
3. ¿La Empresa estimula las buenas relaciones interpersonales entre las áreas y sus empleados?
4. ¿La retribución que recibe está acorde con el nivel de responsabilidades exigidas por la empresa?
5. ¿Usted considera que en la Compañía existe un buen liderazgo por parte de los jefes en el manejo de sus relaciones con sus subalternos?
6. ¿La Empresa promueve la participación de todos sus empleados y personal operativo en las diferentes decisiones que se toman?
7. ¿Qué te gustaría que hiciera la Empresa para motivarte?
8. ¿Qué sugieres para mejorar la comunicación al interior de la Empresa?
9. ¿Qué recomendaciones harías para continuar mejorando la productividad de tu Organización?

Apéndice D. Diseño de cargos



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PROCEDIMIENTO DE GESTION HUMANA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

AREA A LA QUE PERTENECE	
CARGO	
OCUPANTE ACTUAL	
CARGO AL QUE REPORTA	
CARGOS QUE LE REPORTAN	
NUMERO DE PERSONAS A CARGO	

OBJETIVO DEL CARGO

--

FUNCIONES DEL CARGO

RELACIONES INTERNAS

CARGO

RELACIONES EXTERNAS

ENTIDAD

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS DESDE EL CARGO (Sin aprobación del jefe inmediato)

DECISIONES TOMADAS CONSULTADOS AL JEFE INMEDIATO

REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO

EDUCACIÓN

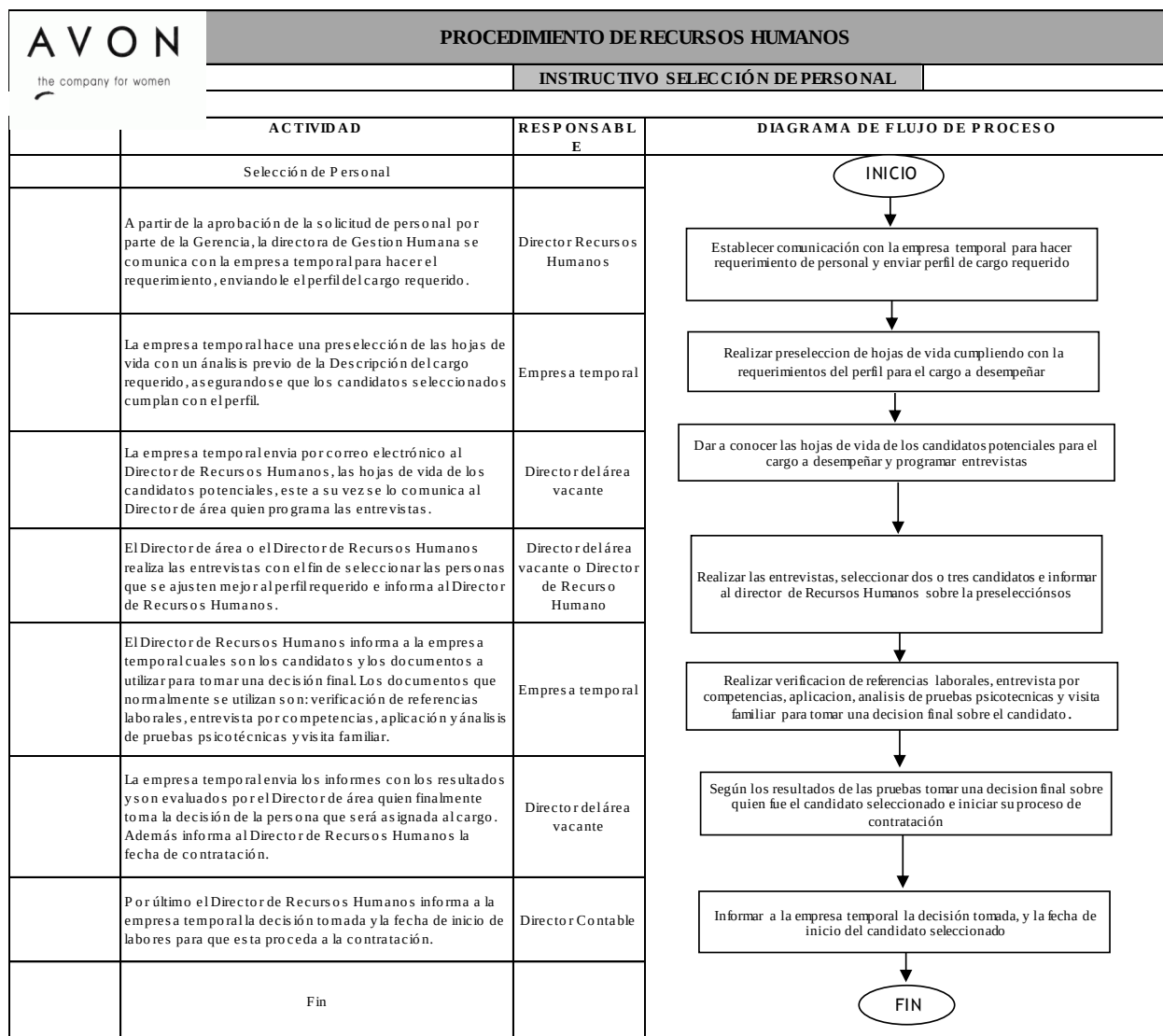
EXPERIENCIA

--

CONOCIMIENTOS ESPECIALES	
---------------------------------	--

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
HABILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
HABILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
TRABAJO EN EQUIPO Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente			

Apéndice E. Instructivo selección de personal



Apéndice F. Formato solicitud de personal

		SOLICITUD DE PERSONAL					
SOLICITANTE		AREA		FECHA			
TIPO DE CONTRATO		INDEFINIDO	FIJO		TEMPORAL		APRENDIZ
PERFIL O CARGO SOLICITADO		SEXO		EDAD LIMITE		ESTADO CIVIL	
ESTUDIOS REQUERIDOS:		BACHILLERATO X	TÉCNICOS	UNIVERSITARIOS		POSTGRADO	
MOTIVO DE INGRESO:		CARGO NUEVO	REEMPLAZO		TEMPORAL		APRENDIZ
JUSTIFICACION DEL INGRESO				NOMBRE DE LA PERSONA QUE SE REEMPLAZA			
OBSERVACIONES							
APROBACIONES							
DIRECTOR DE AREA				GERENTE			

Apéndice G. Formato Entrevista

 the company for women	FORMATO ENTREVISTA			
Elaborado por:			FECHA	
INFORMACIÓN DEL ASPIRANTE				
NOMBRE COMPLETO:				
PROFESIÓN:		CEDULA No:		
TEL:	CEL:	EDAD:		
DIRECCIÓN:		ESTADO CIVIL:		
CARGO AL QUE ASPIRA:		NÚMERO DE HIJOS:	EDAD:	
CORREO ELECTRONICO:				
INFORMACIÓN DE LA CITACIÓN				
FECHA:	HORA:	CUMPLIMIENTO:		
HOJA DE VIDA REFERIDA POR:				
INFORMACIÓN FAMILIAR				
PARENTESCO	NOMBRE	PROFESIÓN/OCCUPACIÓN	EDAD	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTOS				
CONOCIMIENTOS			E	B
IDIOMA:				
SISTEMAS:				
CONOCIMIENTO ESPECIFICO DEL CARGO:				
1.				
2.				
ESTUDIA ACTUALMENTE SI___ NO___ PROGRAMA:			NIVEL:	
FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
¿CUALES SON SUS EXPECTATIVAS?				
LO HA DESEMPEÑADO ANTES: SI___ NO___ DONDE: TIEMPO:				
HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN: SI___ NO___ DONDE: TIEMPO:				
 the company for women	ENTREVISTA			
Elaborado por:	VERSIÓN 01	CÓDIGO A	FECHA	
ASPIRACIONES FUTURAS		HOBBIES		
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS				
1. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DE SUS ESTUDIOS (EDUCACIÓN)				
2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE CURSOS/SEMINARIOS REALIZADOS (FORMACIÓN)				
3. EXPERIENCIAS EN TRABAJOS ANTERIORES (EXPERIENCIA)				
4. HABILIDADES DETECTADAS EN LA ENTREVISTA (HABILIDADES)				
PRESENTACIÓN			E	B
PERSONAL:				
HOJA DE VIDA:				
CONCEPTO				
CUMPLE CON LAS COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO: SI___ NO___				
SIGUE EN EL PROCESO: SI___ NO___				
OBSERVACIONES:				
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				

FIRMA DE QUIEN REALIZA LA ENTREVISTA

Apéndice H. Encuesta satisfacción



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PROCESO DE SELECCIÓN

1. Dentro de su proceso de selección y vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos:

Marque con (x)

	SI	NO
Cargo		
Horario		
Tipo de contrato		
Salario		

2. El cargo al cual se postuló es acorde con las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña:

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

3. Su proceso de selección cumplió con los objetivos, metas y expectativas esperadas por usted. Por favor califique su grado de satisfacción:

Muy satisfecho	
Bastante satisfecho	
Poco satisfecho	
Nada satisfecho	

4. La información recibida sobre sus afiliaciones a la seguridad social fue adecuada y oportuna:

	SI	NO
EPS		
ARL		
CAJA DE COMPENSACION		

5. Considera que cada uno de los aspirantes que participaron en la convocatoria, tuvieron las mismas condiciones por parte del proceso de selección:

SI__ NO__

Apéndice I. Documentos para Admisión de las vendedoras independientes

- Términos y Condiciones contractuales

	Términos Y Condiciones
---	-------------------------------

Al utilizar www.avon.com.co (en adelante el "SITIO Avon"), o cualquier otro sitio en Internet propiedad de Avon Comestics S de R.L de C.V. u operado por cualquier subsidiaria de Avon (en adelante Avon / la Empresa), usted deberá someterse a estos Términos y Condiciones de Uso. De continuar con la visita en nuestro sitio, se entenderá que acepta los Términos y Condiciones de Uso. Si usted no está de acuerdo con estos Términos y Condiciones de Uso, le rogamos que no utilice el SITIO Avon.

Nos reservamos el derecho de modificar en forma unilateral estos Términos y Condiciones de Uso, en todo o en parte, en cualquier momento y sin previo aviso ni comunicación alguna. Podrán ser modificados también de la misma manera, el diseño, la presentación o configuración, los requisitos de registro o utilización en el sitio, sin que ello genere derecho a reclamo o indemnización alguna a favor del usuario.

Usted debe leer siempre estos Términos y Condiciones de Uso antes de utilizar el SITIO Avon, ya que los mismos podrían haber cambiado.

El uso que usted haga del SITIO Avon luego de haberse realizado cambios en estos Términos y Condiciones de Uso, supondrá que usted acepta esos cambios.

I.- Registro

A efectos de un pleno uso del SITIO Avon, usted podrá registrarse y acceder a todos los servicios que brinda Avon. Registrarse en Avon es gratuito. Usted deberá completar el formulario de registro en todos sus campos con datos válidos, exactos, precisos y verdaderos y asume el compromiso de actualizar, completar y corregir sus datos personales conforme resulte necesario. Avon podrá utilizar diversos medios para identificar a sus usuarios, pero no se responsabiliza por la certeza de los datos personales provistos por los usuarios. Los usuarios garantizan y responden, en cualquier caso, de la veracidad, exactitud, vigencia y autenticidad de los datos personales ingresados.

Avon se reserva el derecho de solicitar algún comprobante y/o dato adicional a efectos de corroborar los datos personales, así como de suspender temporal o definitivamente a aquellos usuarios cuyos datos no hayan podido ser confirmados.

El usuario accederá a su Cuenta Personal (en adelante "la Cuenta") mediante el ingreso de su nombre de usuario y clave de seguridad personal elegida. El usuario se obliga a mantener la confidencialidad de su clave de seguridad.

La Cuenta es personal, única e intransferible, y está prohibido que un mismo usuario registre o posea más de una Cuenta. En caso que Avon detecte distintas cuentas personales que contengan datos coincidentes o relacionados, podrá cancelar, suspender o inhabilitarlas en forma unilateral e inmediata.

El usuario será responsable por todas las operaciones efectuadas en su Cuenta, pues el acceso a la misma está restringido al ingreso y uso de su clave de seguridad o contraseña, de conocimiento exclusivo del usuario. El usuario se compromete a notificar a Avon en forma inmediata y por medio idóneo y eficiente, cualquier uso no autorizado de su Cuenta personal, así como el ingreso por terceros no autorizados a la misma. Se aclara que está prohibida la venta, cesión, transferencia o arrendamiento de la Cuenta bajo título alguno o concepto.

Avon se reserva el derecho de rechazar cualquier solicitud de registro o de cancelar un registro previamente aceptado, sin que esté obligado a comunicar o exponer las razones de su decisión y sin que ello genere algún derecho a indemnización o resarcimiento a favor del usuario.

El usuario se compromete a no publicar, transmitir o hacer disponible de alguna manera, a través o en conexión, del SITIO Avon:

Cualquier información o material que sea o pueda ser:

1. amenazante, acosador, degradante o intimidante
 2. difamatorio o calumnioso
 3. fraudulento o doloso
 4. obsceno, indecente, pornográfico o de alguna manera censurable
 5. protegidos por Derechos de Autor, Marca Registrada, Secreto Comercial, Derecho de Publicidad o Privacidad o cualquier otro Derecho de Propiedad.
- Cualquier material que pudiera dar lugar a responsabilidades penales o civiles; que aliente conductas que constituyan un delito o proporcione instrucciones acerca de actividades ilegales o actividades tales como "hacking", "cracking" o "phreaking"
 - Cualquier virus, gusano, Caballo de Troya, "Huevo de Pascua", "time bomb", Spyware, o cualquier otro código, archivo o programa que sea dañino o invasivo, o que pueda dañar, piratear, desactivar, interferir o interrumpir la operación, o monitorear el uso de cualquier hardware, software o equipo.
 - Cualquier publicidad, material promocional, "junk mail", "spam", "cadenas de correo", oportunidades de inversión o cualquier otra forma o solicitud que no sea de antemano expresamente aprobada por Avon.
 - Cualquier información personal de otro individuo sin el previo consentimiento de Avon.
 - Cualquier material, información no pública de una compañía, sin la debida autorización para hacerla.
 - Usar los SITIO Avon para cualquier propósito ilegal o fraudulento.
 - Usar el SITIO Avon para difamar, abusar, acosar, amenazar o de alguna manera violar los derechos legales de los demás, incluyendo, sin limitación de otros derechos de privacidad o los derechos de publicidad, o para recoger u obtener información acerca de los usuarios del SITIO Avon.
 - Hacerse pasar por otra persona o entidad, incluyendo pero no limitando, cualquier representante de Avon; declarar falsamente o de alguna manera hacer creer su afiliación con cualquier persona o entidad en conexión con el SITIO Avon; o expresar o implicar que respaldamos cualquier declaración que usted haga.
 - Interferir o interrumpir la operación del SITIO Avon, o los servidores o redes usados para hacer el SITIO Avon disponible; o violar cualquier requerimiento, procedimiento, políticas o reglas de dichas redes.
 - Restringir o inhibir a cualquier otra persona de usar el SITIO Avon (incluyendo pero no limitando la piratería de cualquier parte del SITIO Avon).
 - Usar el SITIO Avon para publicitar o poner a la venta o compra cualquier bien o servicio de cualquier propósito comercial, sin el previo consentimiento de Avon previo, expreso y por escrito.

- Reproducir, duplicar, copiar, vender, revender, vincular o de otra forma explotar para cualquier propósito comercial, alguna parte, uso o acceso al SITIO Avon.
- Modificar, adaptar, traducir, hacer ingeniería inversa, descompilar o desensamblar cualquier parte del SITIO Avon.
- Remover cualquier Derecho de Autor, Marca Registrada u otros derechos de propiedad del SITIO Avon o materiales originados del SITIO Avon.
- Crear copias “espejo” de cualquier parte del SITIO Avon.
- Crear una base de datos descargando y almacenando el contenido del SITIO Avon.
- Usar cualquier robot "Spider", aplicaciones de búsqueda/recuperación de sitios o algún otro dispositivo automático o manual para recuperar, indexar, o de alguna manera reunir el contenido del SITIO Avon, o reproducir o eludir la estructura de navegación o presentación del SITIO Avon sin el previo consentimiento de Avon, expreso y por escrito.

Además, el usuario reconoce y acepta que este (y no Avon) es responsable de obtener y mantener todas las telecomunicaciones, enlaces de ancho de banda y equipos de cómputo y servicios necesarios para acceder y usar el SITIO Avon, y por pagar todos los cargos relacionados a los mismos.

Apéndice I. (Continuación)

- Pagaré

	Pagaré solidario
---	------------------

Pagare. Vencimiento: XX del mes de XX del año XX. Capital \$XX. Intereses CC%.
 Por este PAGARÉ, yo: XX prometo incondicionalmente pagar a la orden de AVON S.A., la cantidad de \$ XX (hasta el crédito concedido a la Vi), el día XX del mes de XX del año XX. La suma que ampara este título causará interés a razón de XX% mensual y a razón de XX % anual en caso de mora. Colombia, a los XX días del mes de XX del año XX.

Nombre y firma

Codeudor solidario

Apéndice J. Inducción de personal

 the company for women	INDUCCION AL PERSONAL	
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	NOMBRE DEL DIRECTOR	
IDENTIFICACION DEL CARGO	NOMBRE DEL EMPLEADO	
FECHA DE INDUCCIÓN	HORARIO DE INDUCCIÓN	
PRESENTACION GENERAL EMPRESA	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	30 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Lectura y Generalidades del Contrato de Trabajo		
Misión - Visión- Política de Calidad- Mapa de Procesos		
Estructura organizacional (Organigrama)		
Entrega de la dotación y Política de uso.		
Normas de Seguridad		
DIRECCION CALIDAD - DESARROLLO	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE CALIDAD Y DESARROLLO	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Condiciones de manipulación de alimentos		
Manejo y uso de instalaciones sanitarias, uso de lockers y zona alimentación		
Presentación del Plan de Saneamiento		
Presentación del SGC		
DIRECCION PRODUCCIÓN - MANTENIMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	15 MIN
Presentación de personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
Ruta por la Planta de Producción		
DIRECCION DE INGENIERIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE INGENIERIA	30 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
DIRECCIÓN COMERCIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTORA COMERCIAL	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
Presentacion Productos		
DIRECCION COMPRAS	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE COMPRAS	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
DIRECCION LOGISTICA	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE LOGISTICA	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
Breve conocimiento de las bodegas de MP y PT		
DIRECCION CONTABLE	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR CONTABLE	30 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
FIRMA EMPLEADO		

Apéndice K. Encuesta capacitación



Encuesta proceso de Capacitación

Nombre del Programa:

Nombre del Participante:

Fecha:

Lugar:

La evaluación utilizará una escala de 1 a 4, calificando el Programa Formativo, siendo 4 muy satisfecho y 1 no satisfecho. Esta evaluación tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

Con escala de 1 a 4 donde: 1 No satisfecho, 2 Conforme, 3 Satisfecho, 4. Muy Satisfecho

1. Nivel de satisfacción:

- (a) Que tan satisfecho se siente con el programa al que asistió
- (b) Considera usted que este programa le agregó valor al desempeño de su rol
- (c) Recomendaría este programa a otros compañeros (contestar si o no)
- (d) Nivel de cumplimiento de los objetivos
- (e) Relevancia de los temas tratados
- (f) El programa utilizó ejemplos y ejercicios que ayudaron a apropiarse del conocimiento y la habilidad esperada

2. Nivel de Aplicación:

- (a) Considera usted que la capacitación es aplicable
- (b) En qué aspectos considera usted que se puede aplicar el conocimiento adquirido:
 - (i) En las funciones de su cargo
 - (ii) En el desarrollo de competencias
 - (iii) Calidad de servicio
 - (iv) Relacionamiento con el equipo
 - (v) En su desempeño en general

3. Desempeño del facilitador/entrenador:

- (a) Dominio del tema y actualización del conocimiento
- (b) Actitud del facilitador frente a los participantes y compromiso con el grupo
- (c) Estimula la participación entre los asistentes y responde adecuadamente

4. Logística y cumplimiento:

- (a) Citación oportuna
- (b) Adecuación de las instalaciones para la realización del programa formativo
- (c) Duración del programa y aprovechamiento del tiempo

5. Observaciones Generales

FIRMA DEL EMPLEADO.

Apéndice L. Evaluación del Desempeño

AVON

The company for women

EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO

PÁGINA 1 DE 1

DIRECCION

FECHA

NOMBRE DEL EVALUADOR

CARGO DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO DEL EMPLEADO	COMPEIENCIAS								
		COMUNICACION	EXPERTICIA	INICITATIVA Y RECURSIVIDAD	SENTIDO DE PERTENENCIA	ORIENTACION A RESULTADOS	ORIENTACION AL ORDEN, CALIDAD, EXACTITUD	TRABAJO EN EQUIPO	PUNTUACION	OBSERVACIONES

La siguiente escala equivale a la frecuencia de la acción Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Pocas veces (2), Nunca (1)

COMPEIENCIAS

COMUNICACION

Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores.

EXPERTICIA

Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

INICITATIVA Y RECURSIVIDAD

Formula activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Orientar los intereses propios hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, actuando para que los mismos se consigan, incluso poniéndolos por delante de las preferencias individuales

ORIENTACION A RESULTADOS

Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos.

ORIENTACION AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD

Implica actuar para lograr y asegurara la excelencia y la calidad. Se refleja en una constante comprobación y control del trabajo, de la información, o en la insistencia para que las responsabilidades asignadas sean claras.

TRABAJO EN EQUIPO

Es capaz de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, dentro de un clima amónico de trabajo en el cumplimiento de un objetivo común, considerando los aportes de las personas que se desempeñan tanto en su equipo, como en otros al interior de la organización

Apéndice M. Perfil de la candidata

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Versión: 01
		Fecha: 01/01/2018

Ubicación:	Cali (Valle del Cauca)
Denominación del Cargo:	Servicio al Cliente (Vi)
Proceso al que pertenece:	Mercadeo
Jefe Inmediato:	Gerente de Zona
Personal a cargo:	No

PERFÍL DE COMPETENCIAS	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachiller	OTROS ESTUDIOS: Curso de Servicio al cliente (validado por el SENA), curso Superación Personal.
EXPERIENCIA EN EL CARGO: 1 año en cargos similares de sector o afines.	

OBJETIVO DEL CARGO
Elaborar las diferentes actividades comerciales como Vi, garantizando al cliente una experiencia inigualable en el servicio, antes, durante y después de su compra.

Funciones Principales: • Representar con excelente imagen y calidad de servicio a la compañía AVON ante los clientes. • Cumplir los presupuestos de ventas asignados. Funciones específicas: • Realizar la "lista de chequeo" al inicio de su labor: catálogos actualizados, material promocional para exhibir o entregar, material de empaque, factureros, lapiceros. En general todos los implementos necesarios para prestar un servicio inmediato al cliente en el momento de iniciar sus visitas o atenderlos en sus instalaciones (residencia). • Avisar al Gerente de Zona sobre cualquier inconveniente que obstaculice el inicio de las labores. • Coordinar con el Gerente de Zona sobre posibles agotados o promociones del día para considerar al momento de atender al cliente, evitando tomar pedidos de productos agotados o que estén en proceso. • En todo momento velar por la limpieza de su sitio de trabajo para ofrecer al cliente un ambiente agradable, evitando que el cliente se encuentre con desechos (orgánicos, desechables).

- Al momento de atender al cliente, saludarlo amablemente y suministrar toda la información necesaria que éste requiera en su interés de compra y asesorarlo en dicho proceso. Es decir, OFRECER, PROMOCIONAR, PERSUADIR Y CERRAR LA VENTA de las promociones existentes a la fecha, bien sea las contempladas en temporales y permanentes.
- Tomar atentamente el pedido por escrito o en sistema (Tablet), y sugerir si es del caso, cuando el cliente esté indeciso, los productos en general de las revistas AVON para que el cliente cuente con una oferta completa. Antes de retirarse, se debe validar el pedido con una lectura final del pedido.
- Enviar el pedido donde se dará la prioridad según llegada de los mismos; por lo tanto debe hacer respetar los turnos de las órdenes de venta conservando las prioridades de los clientes. Para el efecto antes de realizar cualquier venta, debe comunicarse con la Compañía (si es del caso) para definir cantidades disponibles y en proceso.
- Estar en permanente contacto visual con el cliente durante su estadía para intervenir en el momento que sea necesario: para ofrecer futuras colecciones por ejemplo, bajo el sistema de preventa.
- Remitir informe en forma inmediata al Gerente de Zona (GZ) cuando no se esté en capacidad de resolver alguna inquietud del cliente como No Conformidades; al igual soportarse en el personal de despachos de AVON cuando se trate de No Conformidades sobre la calidad del producto.
- Consignar en el cuadernillo “novedades” todos los pendientes por día, especialmente inquietudes de los clientes, productos y servicios que no se comercializan, productos agotados, es decir, todas las novedades que afecten en forma positiva o negativa la labor comercial de la Compañía para socializarla luego en reunión con el GZ.

Actividades Conexas:

- Estudiar en forma permanente los catálogos de productos, listas de precios y manuales de procedimientos.
- Hacer entrega del material publicitario que en ese momento se distribuya: boletines, volantes, bonos.
- Aplicar las encuestas de opinión y sugerencias.

Actividades No Conexas:

- Asistir puntualmente a los diferentes eventos que programe la Empresa.
- Participar en los procesos de capacitación

COMPETENCIAS FUNCIONALES Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo.	Planeación: Con énfasis en la lista de chequeo
	Organización: herramientas de trabajo necesarias para un servicio eficiente y eficaz (productivo).
	Orientación al servicio: Tanto respecto al cliente como al personal de VON cuando esté en contacto personal o virtual.
	Trabajo en equipo: contribuir con un ambiente destacado en armonía con las demás Vi en momentos de reuniones.

Nombre completo y documento de la Vi	Responsable de Gestión Humana

Apéndice N. Solicitud de personal

AVON

the company for women

SOLICITUD DE PERSONAL

SOLICITANTE		AREA		FECHA	

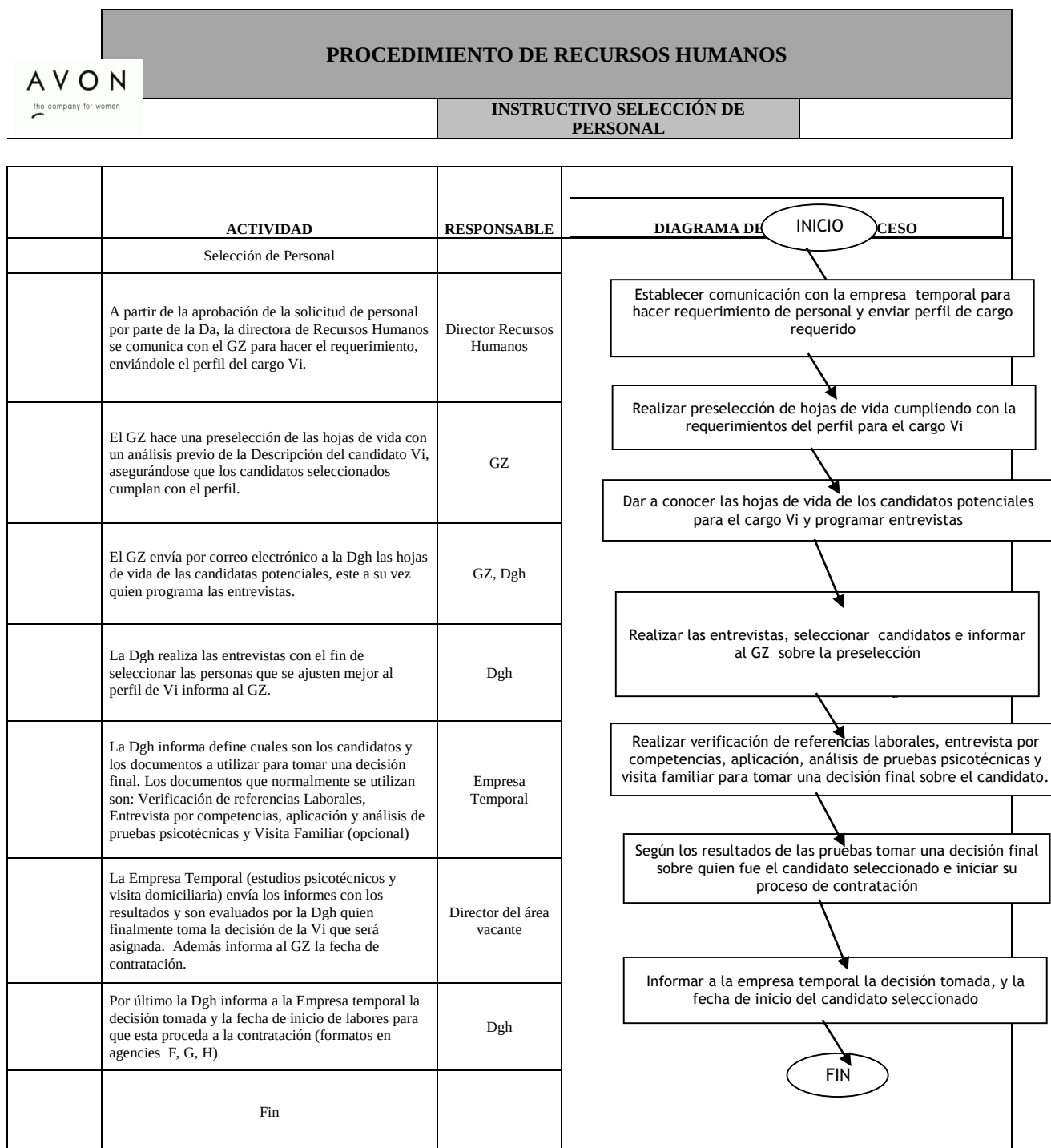
TIPO DE CONTRATO	Vi	FIJO	TEMPORAL	APRENDIZ
------------------	----	------	----------	----------

PERFIL O CARGO SOLICITADO	SEXO	EDAD LIMITE	ESTADO CIVIL

ESTUDIOS REQUERIDOS:	BACHILLERATO X	TÉCNICOS	UNIVERSITARIOS	POSTGRADO
----------------------	-------------------	----------	----------------	-----------

MOTIVO DE INGRESO:	CARGO NUEVO	REEMPLAZO	TEMPORAL	APRENDIZ
JUSTIFICACION DEL INGRESO		NOMBRE DE LA PERSONA QUE SE REEMPLAZA		
OBSERVACIONES				
APROBACIONES				
DIRECTOR DE AREA		GERENTE		

Apéndice O. Instructivo selección de personal



Apéndice P. Formato entrevista

		FORMATO ENTREVISTA			
Elaborado por:				FECHA	

INFORMACIÓN DEL ASPIRANTE						
NOMBRE COMPLETO:						
PROFESIÓN:		CEDULA No:				
TEL:	CEL:	EDAD:				
DIRECCIÓN:		ESTADO CIVIL:				
CARGO AL QUE ASPIRA: Vi		NÚMERO DE HIJOS:	EDAD:			
CORREO ELECTRONICO:						
INFORMACIÓN DE LA CITACIÓN						
FECHA:		HORA:	CUMPLIMIENTO:			
HOJA DE VIDA REFERIDA POR:						
INFORMACIÓN FAMILIAR						
PARENTESCO	NOMBRE	PROFESIÓN/OCUPACIÓN	EDAD	OBSERVACIONES		
CONOCIMIENTOS						
CONOCIMIENTOS			E	B	R	M
IDIOMA:						
SISTEMAS:						
CONOCIMIENTO ESPECIFICO DEL CARGO:						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
ESTUDIA ACTUALMENTE SI___ NO___ PROGRAMA:			NIVEL:			

FUNCIONES A DESEMPEÑAR							
¿CUALES SON SUS EXPECTATIVAS?							
LO HA DESEMPEÑADO ANTES: SI___ NO___ DONDE: TIEMPO:							
HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN: SI___ NO___ DONDE: TIEMPO:							
							
ENTREVISTA							
Elaborado por:	VERSIÓN 01	CÓDIGO A	FECHA				
ASPIRACIONES FUTURAS			HOBBIES				
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS							
1. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DE SUS ESTUDIOS (EDUCACIÓN)							
2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE CURSOS/SEMINARIOS REALIZADOS (FORMACIÓN)							
3. EXPERIENCIAS EN TRABAJOS ANTERIORES (EXPERIENCIA)							
4. HABILIDADES DETECTADAS EN LA ENTREVISTA (HABILIDADES)							
PRESENTACIÓN				E	B	R	M
PERSONAL:							
HOJA DE VIDA:							
CONCEPTO							
CUMPLE CON LAS COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO: SI___ NO___							
SIGUE EN EL PROCESO: SI___ NO___							
OBSERVACIONES:							
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES							

FIRMA DE QUIEN REALIZA LA ENTREVISTA

Apéndice Q. Inducción al personal



INDUCCION AL PERSONAL

DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	NOMBRE DEL DIRECTOR	
IDENTIFICACION DEL CARGO	NOMBRE DEL EMPLEADO	
FECHA DE INDUCCIÓN	HORARIO DE INDUCCIÓN	
PRESENTACION GENERAL EMPRESA	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	30 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Lectura y Generalidades del Contrato de Trabajo (apéndices G, H, I)		
Misión - Visión- Política de Calidad- Mapa de Procesos		
Estructura organizacional (Organigrama)		
Entrega de la dotación y Política de uso.		
Normas de Seguridad		
DIRECCION CALIDAD - DESARROLLO	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE CALIDAD Y DESARROLLO	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Condiciones de comerciales		
Manejo y uso de sitio web		
Presentación del Plan Comercial		
Presentación del SGC (recomendaciones)		
DIRECCION LOGISTICA - DESPACHOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	# ¿NOMBRE?	15 MIN
Presentación de personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
Ruta por la Planta de Producción (en lo posible visita a empaquetado)		
DIRECCION DE INGENIERIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE INGENIERIA	30 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
DIRECCIÓN COMERCIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTORA COMERCIAL	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
Presentación Productos		
DIRECCION COMPRAS	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE COMPRAS	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
DIRECCION LOGISTICA	RESPONSABLE	TIEMPO

Objetivo de la Dirección	DIRECTOR DE LOGISTICA	15 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
Breve conocimiento de las bodegas de MP y PT		
DIRECCION CONTABLE	RESPONSABLE	TIEMPO
Objetivo de la Dirección	DIRECTOR CONTABLE	30 MIN
Presentación del personal que compone la Dirección		
Funciones de la Dirección		
FIRMA EMPLEADO		