# PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR HIDROCARBUROS DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

**BRAYAN STEVEN BARBOSA AMARILES**
**201550096**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**SANTIAGO DE CALI**
**2019**

# PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR HIDROCARBUROS DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

**Presentado por:**
**BRAYAN STEVEN BARBOSA AMARILES**
**201550096**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Administrador de Empresas**

**Presentado a:**
**DIRECCIÓN DEL PROGRAMA**
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director:**
**JOSÉ LUIS DUQUE CEBALLOS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**SANTIAGO DE CALI**
**2019**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
**Docente Jurado Evaluador**

**Santiago de Cali, julio de 2019**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi padre por acompañarme desde el cielo y brindarme los medios necesarios para alcanzar esta meta profesional.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme en el camino para cumplir con mis metas personales y profesionales.

A mi madre, por ser mi apoyo incondicional en mis proyectos personales y profesionales.

Asimismo, quiero agradecer a los directivos y Contadora de Lubryco y Cía. Ltda., por permitirme desarrollar mi trabajo de grado en su organización, su colaboración y participación fueron fundamentales, pues desde el primer momento proporcionaron la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mismo.

A la Universidad del Valle y a los docentes del programa de Administración de Empresas, por la difusión de sus conocimientos y experiencias las cuales contribuyeron a mi proceso formativo.

Mi agradecimiento para el profesor José Luis Duque Ceballos, por haber aceptado la dirección de este trabajo de grado, por los conocimientos y experiencias compartidas para el desarrollo del mismo.

## TABLA DE CONTENIDO


INTRODUCCIÓN ..... 9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 10
1.1. Planteamiento del problema de investigación ..... 10
1.2. Formulación del Problema ..... 12
1.3. Sistematización del Problema ..... 12
2. OBJETIVOS ..... 13
2.1 Objetivo General ..... 13
2.2 Objetivos específicos ..... 13
3. JUSTIFICACIÓN ..... 14
4. MARCOS DE REFERENCIA ..... 15
4.1. Marco Contextual ..... 15
4.1.1. Razón social ..... 15
4.1.2. Reseña Histórica ..... 15
4.2. Marco Teórico ..... 19
4.2.1. Gestión Humana ..... 20
4.2.2. Procesos de Gestión Humana ..... 23
4.2.3. Modelos de Gestión Humana ..... 32
4.3. Marco Conceptual ..... 42
4.3.1. Gestión Humana ..... 42
4.4. Marco Legal ..... 44
5. DISEÑO METODOLÓGICO ..... 53
5.1. Tipo de Estudio ..... 53
5.2. Método de Estudio ..... 53
5.3. Fuentes y técnicas de recolección ..... 53
5.3.1. Fuentes primarias ..... 54
5.3.2. Fuentes secundarias ..... 54
5.3.3. Técnicas de recolección de información ..... 54
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 56
6.1. Diagnóstico de los procesos de gestión humana que se desarrollan en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga ..... 56
6.1.1. Requisición ..... 56
6.1.2. Reclutamiento ..... 56
6.1.3. Selección ..... 57
6.1.4. Contratación ..... 58
6.1.5. Inducción ..... 58
6.1.6. Beneficios e incentivos ..... 58
6.1.7. Evaluación del desempeño ..... 59
6.1.8. Capacitación y entrenamiento ..... 59
6.1.9. Seguridad y salud en el trabajo ..... 59
6.1.10. ..... Ruptura laboral 59
6.2. Propuesta de modelo teórico de Gestión Humana que se adapte a las necesidades de la empresa Lubryco y Cía. Ltda. ..... 61

6.2.1. Modelo teórico Gestión Humana ..... 61
6.3. Reformulación de los procesos de Gestión Humana de la empresa Lubryco y Cía. Ltda. ..... 68
6.3.1. Planeación estratégica de personal ..... 68
6.3.2. Atracción y selección ..... 100
6.3.3. Remuneración y bienestar laboral ..... 110
6.3.4. Capacitación y evaluación del personal ..... 113
6.3.5. Relación laboral ..... 125
6.4. Determinación de costos de creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana en Lubryco y Cía. Ltda. ..... 129
6.3.6. Diseño de cargos departamento Gestión Humana ..... 130
6.3.7. Costos asociados a la creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana ..... 136
7. CONCLUSIONES ..... 142
8. RECOMENDACIONES ..... 145
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 146

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del quehacer de la gestión humana ..... 21
*Tabla 2 Procesos de Gestión Humana*..... 26
*Tabla 3 Propuesta de agrupación y respectivos procesos de Gestión Humana* ... 31
*Tabla 4 Modelos de Recursos Humanos*..... 41
Tabla 5 Definición Macroprocesos Gestión Humana ..... 43
*Tabla 6 Marco Legal Creación y Funcionamiento de Estaciones de Servicio en Colombia* ..... 46
*Tabla 7 Código Sustantivo del Trabajo*..... 50
Tabla 8 Diccionario Competencias..... 70
Tabla 9 Formato Manual de funciones ..... 76
Tabla 10 Manual Específico de Funciones Gerente General ..... 77
Tabla 11 Manual de Funciones Administrador De EDS Buga ..... 80
Tabla 12 Manual de Funciones Asistente de Cartera..... 82
Tabla 13 Manual de funciones Tesorero ..... 84
Tabla 14 Manual de funciones Vendedores de MiniMarket..... 86
Tabla 15 Manual de funciones Vendedor de Servicio – Islero..... 88
Tabla 16 Manual de funciones Contador público ..... 90
Tabla 17 Manual de Funciones Coordinadora Seguridad y Salud En El Trabajo.. 92
Tabla 18 Manual de Funciones de Gestor Ambiental..... 94
Tabla 19 Manual de Funciones Jefe de Logística y Transporte ..... 96
Tabla 20 Manual de Funciones Auxiliar Contable – Departamento Transporte .... 98
Tabla 21 Requisición de Personal..... 100
Tabla 22 Ponderaciones y pruebas proceso de selección ..... 106
Tabla 23 Elementos de Inducción Corporativa..... 108
Tabla 24 Salarios Lubryco y Cía. Ltda..... 110
Tabla 25 Beneficios laborales ..... 111
Tabla 26 Formato Solicitud Capacitación..... 114
Tabla 27 Formato para Solicitud de apoyo Económico para capacitación ..... 115
Tabla 28 Formato Evaluación del desempeño Lubryco y Cía. Ltda. - Cargos Administrativos..... 118
Tabla 29 Formato Desvinculación de Personal..... 127
Tabla 30 Manual de Funciones Jefe departamento Gestión Humana..... 130
Tabla 31 Manual de Funciones Auxiliar Administrativo GH..... 133
Tabla 32 Presupuesto de costos de equipo de oficina y cómputo para departamento de gestión humana..... 136
Tabla 33 Porcentaje a pagar por concepto de Seguridad Social - Lubryco Cía. Ltda. ..... 137
Tabla 34 Presupuesto de cargos departamento gestión humana ..... 138
Tabla 36 Plan de Acción..... 140

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Línea de tiempo de la empresa Lubryco & Cía. LTDA ..... 16
Figura 2 Organigrama Lubryco & Cía. Ltda. ..... 17
Figura 3 Clientes Lubryco y Cía. Ltda. ..... 18
Figura 4 Marco Teórico ..... 19
Figura 5 Representación esquemática de los elementos de un proceso ..... 24
Figura 6 Modelo de Beer y Colaboradores ..... 33
Figura 7 Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch ..... 34
Figura 8 Modelo de diagnóstico de la ARH - Chiavenato ..... 35
Figura 9 Modelo DPC - Cuesta ..... 36
Figura 10 Modelo de los Cuatro Roles ..... 37
Figura 11 Modelo de administración de los recursos humanos ..... 39
Figura 12 Modelo Simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de capital humano ..... 39
Figura 13 Modelo de Administración de Recursos Humanos ..... 40
Figura 14 Formatos solicitud Hojas de vida Bolsa de Empleo - COMFANDI ..... 57
Figura 15 Modelo teórico de gestión humana para pyme ..... 63
Figura 16 Análisis y Diseño de Cargos Lubryco y Cía. Ltda. ..... 69
Figura 17 Proceso de Reclutamiento ..... 102
Figura 18 Ejemplo de Oferta de empleo ..... 103
Figura 19 Proceso de Selección y Contratación del personal ..... 105
Figura 20 Responsabilidades del coordinador de SST - Lubryco y Cía. Ltda. .... 113
Figura 21 Proceso de Ruptura Laboral ..... 126
Figura 22 Propuesta de reestructuración del organigrama Lubryco y Cía. Ltda.. 129

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Entrevista personal administrativo y operativo Lubryco y Cía. Ltda. . 151
ANEXO B. Entrevista personal encargado de procesos de gestión Humana en Lubryco y Cía. Ltda. ..... 157

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión humana juega un papel importante dentro de las organizaciones al tener la responsabilidad de atraer y retener el talento humano, pues son las personas quienes se encargan de generar valor organizacional (Calderón, 2008 citado por Gómez et al, 2010, p. 32). Las organizaciones deben velar porque las metas de sus empleados coexistan con las suyas, de esta forma se espera contribuir a la motivación de sus empleados, así como a la generación de sentido de pertenencia hacia la organización, por esto sin importar el tamaño de esta, ni el sector al que pertenezcan deben velar por el adecuado funcionamiento de sus áreas, así como el establecimiento de procesos y procedimientos, especialmente los relacionados con la gestión humana.

Ahora bien, en el caso de la organización Lubryco y Cía. Ltda., esta no cuenta con un área o departamento que se encargue de los aspectos relacionados con su talento humano, en el sentido de documentar los procesos, ni la gestión por retener y mantener su personal. Por tal motivo, el presente trabajo de grado tiene la finalidad de proponer cómo deben ser la estructura y el funcionamiento del departamento de gestión humana para la organización Lubryco y Cía. Ltda., a través del cual se busca que la Gestión humana se alinee con la organización de forma integral dado el papel estratégico de ésta para la organización - pues son de gran importancia al tratar temas relacionados con el ser humano, quienes son los que generan ventajas competitivas para las organizaciones (García, 2008).

La investigación es de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo, en la cual se implementaron dos tipos de entrevista como instrumentos de recolección de información, dirigidos a los empleados de nivel administrativo y operativo de la organización. De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo consta de 4 capítulos o apartados los cuales comienzan con un diagnóstico acerca de los procesos de gestión humana que realiza la organización objeto de estudio, el cual se realizó con base en el segundo instrumento aplicado.

Posteriormente, teniendo en cuenta los diferentes modelos de gestión humana se propuso un modelo teórico para la organización objeto de estudio, el cual cuenta con los aspectos claves y necesarios para este tipo de empresas, a consideración del autor. Luego, se aplica el modelo teórico a la organización objeto de estudio en donde se sugiere como deben funcionar los procesos, quienes son los responsables y las diferentes actividades del departamento de gestión humana. Y finalmente, se determinan los costos asociados a la creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Planteamiento del problema de investigación

En el siglo XIX las empresas realizaban de forma empírica actividades o procesos que hoy en día se encuentran a cargo del área de gestión humana. No obstante, el concepto de administración de recursos humanos, dirección de personal o gestión humana presenta su inicio y auge en el siglo XX a partir de las "teorías organizacionales, sociales y de gestión" Calderón, Álvarez y Naranjo (2006, p. 231).

Algunas de estas teorías mencionadas anteriormente surgen a partir de los estudios realizados por Mayo, Roethlisberger y Follet, ésa investigación se llevó a cabo partiendo de las dinámicas de la economía neoclásica a inicios del siglo XX, en las cuales se concebía al trabajador como un recurso; dado que "cuando el trabajo se considera una mercancía (concepción neoclásica) se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo (…)" Calderón, et al., (2006, p. 230). Por tal motivo, los autores al finalizar su investigación y dados los hallazgos del estudio concluyeron que no se podía pensar en los trabajadores como un recurso, *hombre económico racional*, sino que estos debían concebirse como "*hombres sociales*" quienes aparte de las motivaciones laborales presentan motivaciones de carácter personal, pues al interactuar con otras personas y adaptarse a distintas situaciones hace que sus comportamientos, actitudes y aptitudes sean llevados a cabo en función a los grupos a los que pertenezca e interactúe a diario dentro de la organización.

En tal sentido, es necesario que las organizaciones, sin importar su tamaño, de acuerdo a sus características y aspectos particulares, así como a factores propios del entorno, busquen a través de sus áreas, oficinas o departamentos de gestión humana, realizar actividades que tengan como objetivo la motivación y el bienestar de sus empleados, no solamente en el ámbito laboral sino en el personal, es decir, que los objetivos de sus empleados puedan coexistir con los de la organización.

De acuerdo con lo anterior y en el caso de la economía colombiana según un estudio presentado por El empleo (2018) se afirma que en Colombia las PYMES representan el 99,9% del total de empresas en el país y a su vez éstas generan el 80% del empleo. Sin embargo, al interior de este tipo de empresas se presentan algunos problemas administrativos de carácter financieros, estructurales, de liderazgo, etc. los cuales se resumen a la "Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de

sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo" (Beltrán, 2001, p.10).

En este orden de ideas, se evidencia la importancia de que las PYMES cuenten con procesos administrativos establecidos para cada una de sus áreas que permitan garantizar su adecuado funcionamiento y que al mismo tiempo esto contribuya a alcanzar la mayor productividad en sus operaciones. Por ello, las organizaciones deben propender porque su estructura administrativa, se encuentre acorde a las necesidades y misión de negocio. En tal sentido, y puntualmente la gestión humana dentro de las organizaciones presenta un grado de importancia, significativo, al realizar la labor de reclutar, seleccionar y mantener al talento humano calificado para cualquier área o departamento de la organización. De tal forma que el éxito de sus procesos se verá reflejado finalmente en todas las áreas, dado a lo anterior la GH es considerada una labor estratégica adscrita a la gerencia, como afirma Beltrán (2001):

> En muchas ocasiones la informalidad en los procesos de selección de personal adecuado tanto en conocimientos como en experiencia para cada uno de los cargos de las empresas representa uno de los elementos que afecta el nivel productivo de las empresas. (P.15)

Dado lo anterior y en el caso en particular de la empresa Lubryco y Cía. Ltda. Al analizar su estructura organizacional, se evidencia que no cuenta con una oficina, área o departamento encargado de gestionar su fuerza laboral, lo cual incide en que actualmente la organización no tenga estructurados los procesos del departamento de GH. Por ello, es una necesidad para la organización diseñar y organizar dicho departamento con el fin de documentar adecuadamente sus procesos impactando positivamente otros de estos o áreas dentro de la organización, como es el caso de analizar y proponer mejoras en cuanto a la estructura organizacional y dependencia de algunos cargos teniendo en cuenta el crecimiento de la organización dado las nuevas unidades de negocio. Igualmente se espera la articulación entre los diferentes procesos y su aporte a las demás áreas. Así como mejorar las relaciones laborales entre empleados y empleado-empleador, a su vez se espera que el departamento de GH se constituya como un aliado estratégico para las funciones gerenciales contribuyendo a la toma de decisiones.

Además, con esto se busca que la organización realice procesos o actividades en beneficio de los empleados que hoy en día no se realizan tales como: análisis de

cargos, evaluación al desempeño, planes de carrera o incluso la desvinculación, en los mejores términos posibles, de sus trabajadores.

En consecuencia, a estas razones, a través de la presente investigación se busca diseñar y documentar cómo debe ser la estructura y funcionamiento del departamento de gestión humana de la organización objeto de estudio de acuerdo con sus características y a los procesos de GH que realizan hoy en día, a través de un enfoque cualitativo. Igualmente, se busca con los resultados demostrar la importancia de establecer procesos y políticas del área de gestión humana en las PYMES, así como generar nuevas investigaciones que permitan mejorar las prácticas administrativas de la organización Lubryco y Cía. Ltda. A continuación, se presenta la pregunta de investigación que orientará el presente estudio.

## 1.2. Formulación del Problema

¿Cuál debe ser la estructura y funcionamiento del departamento de gestión humana para la empresa Lubryco & Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga?

## 1.3. Sistematización del Problema

¿Cuáles son los procesos de Gestión Humana que se desarrollan en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga?

¿Cuál debe ser el modelo teórico de Gestión Humana que se adapte a las necesidades de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.?

¿Cómo mejorar los procesos de gestión humana que se adapten a las necesidades de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.?

¿Cuáles son los costos de creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana en Lubryco y Cía. Ltda.?

# 2. OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo General

- Diseñar una propuesta de estructura y funcionamiento del departamento de gestión humana para la empresa Lubryco & Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga.

## 2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos de Gestión Humana desarrollados en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga

- Proponer un modelo teórico de Gestión Humana que se adapte a las necesidades de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.

- Reformular los procesos de Gestión Humana de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.

- Determinar los costos de creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana en Lubryco y Cía. Ltda.

# 3. JUSTIFICACIÓN

El fundamento teórico en el cual se basó la presente investigación son las teorías de las relaciones humanas y los diferentes modelos teóricos de gestión humana o recursos humanos, pues a partir de las conclusiones de Elton Mayo acerca de la relación existente entre la motivación y metas de los empleados con la productividad de la organización. Así como afirmaciones realizadas por autores contemporáneos como Calderón (2008) y García (2008) quienes manifiestan que las personas son un factor importante dentro de las organizaciones al ser los encargados de generar ventajas competitivas. Además de que las funciones y actividades a cargo del departamento de gestión humana deben estar alineados con los objetivos organizacionales al ser un departamento estratégico de soporte a la gerencia.

En tal sentido, teniendo en cuenta las afirmaciones de los autores y como estudiante de Administración de Empresas ésta investigación permite poner en práctica los diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera diseñando y proponiendo cómo deben ser la estructura y el funcionamiento del departamento de Gestión Humana para la PYME objeto de estudio.

Asimismo, se espera que este diseño permita al Gerente General de Lubryco y Cía. Ltda., tomar decisiones que tengan como propósito mejorar el bienestar laboral de los empleados, las relaciones laborales entre empleador y empleados, entre otros aspectos que permitan mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores, así como la motivación de estos.

Finalmente, el modelo teórico propuesto al contener los procesos fundamentales, a consideración del autor, que deben realizar los departamentos de gestión humana de las PYMES puede ser aplicado a otras organizaciones con características similares a la empresa objeto de estudio. En otras palabras, este trabajo se convierte en un insumo para otros estudiantes del programa de administración de empresas u otras carreras que deseen realizar estudios acerca de propuestas de estructuras, funcionamiento y procesos a cargo del área de gestión humana, pues el modelo de gestión humana planteado se basó en diferentes autores quienes sugieren los procesos claves a cargo de éste área.

# 4. MARCOS DE REFERENCIA

## 4.1. Marco Contextual

### 4.1.1. Razón social

Lubryco & Cía. Ltda. - 815003266-2

### 4.1.2. Reseña Histórica

El presente trabajo de grado se desarrolló en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. Creada en la ciudad de Guadalajara de Buga en el año 2001, ésta se fundó como una sociedad en la cual se agruparon tres[1] Estaciones de Servicio (EDS) que funcionaban de forma independiente cada una. En tal sentido, la organización en mención se dedica principalmente al comercio al por menor de combustible para automotores, especialmente gasolina corriente, Premium o extra y diésel. En cuanto a productos secundarios se encuentran: filtros, ambientadores, aditivos, ceras, parafinas y lubricantes; todos estos al ser productos complementarios para el buen funcionamiento de los vehículos.

Es de anotar que la sociedad cuenta con otras unidades de negocio como son: transporte de carga seca y liquida, un hostal y cultivos de caña. A continuación, se detallarán dichas unidades de negocio mencionadas.

En el año **2006,** *Comercialización de gas natural vehicular:* La estación de servicio el Pedregal, ubicada en la ciudad de Tuluá, comenzó a prestar este servicio de la empresa *Gazel.*

Para el año **2007** se decidió incursionar en la comercialización industrial de combustibles, es decir, vende y abastece a las empresas en sus plantas o en el lugar que lo requieran.

En el año **2008**, inició el transporte de carga seca y líquida - alcohol carburante, en este año, se consolidó el proyecto que buscaba facilitar a sus clientes el proceso de compra y abastecimiento de combustibles.

[1] Estaciones de servicio y fecha de inicio de operaciones: EDS Stambul (29 de agosto de 1949); EDS San pedro (julio 6 de 1998); y EDS Pedregal – Tuluá (5 de junio de 1997).

Para el año **2010**, incursionan en los servicios de hotel con el “Hostal San Pedro, ubicada en la EDS de ese municipio. Este servicio, se encuentra dirigido principalmente a los transportadores, dado que esta estación de servicio se encuentra localizada en la carretera que comunica el centro del país con el puerto de Buenaventura.

En el año **2016**, se adquiriere propiedad de inversión para incursionar en los negocios derivados de los cultivos de caña en el Valle del Cauca.

*Figura 1 Línea de tiempo de la empresa Lubryco & Cía. LTDA*




**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.2.1. Misión

“Brindar la mayor experiencia para mejorar la vida en movimiento para todos los clientes, todo el tiempo y en todo lugar, creando valor agregado entregado con rapidez y facilidad productos y servicios innovadores y de calidad, acompañado del espíritu amable y colaborador de todos y cada uno de los integrantes de esta empresa” (Lubryco y Cía. Ltda., 2019).

#### 4.1.2.2. Visión

“Ser reconocidas como estaciones de servicio líder en la comercialización y distribución de combustibles y lubricantes de alta calidad, excelente servicio al cliente y enorme talento humano” (Lubryco y Cía. Ltda., 2019).

### 4.1.2.3. Organigrama

El organigrama de la organización objeto de estudio, se estableció en el año 2001 en el momento de la creación de la sociedad, pero, éste no tiene en cuenta las diferentes unidades de negocio, ni se evidencia un área o persona que se encargue de los procesos de Gestión Humana.

*Figura 2 Organigrama Lubryco & Cía. Ltda.*




**Fuente:** Lubryco & Cía. Ltda. (2019)

### 4.1.2.4. Localización

La estación Stambul y la sede administrativa de la sociedad, se encuentran ubicadas en la calle 1 #10 -35 de Guadalajara de Buga; la estación de servicios ESSO San pedro, está localizada en la carretera Buga - Tuluá km 14 del municipio de San Pedro, Valle del Cauca, y la EDS el Pedregal localizada en la carrera 27 a # 40-390, de la ciudad de Tuluá, es de anotar que hasta el mes de noviembre del 2019 las estaciones de servicio llevarán la terminación Esso, dado al contrato con la empresa ExxonMobil, pues dada su venta la nueva empresa propietaria de la bandera Esso será Primax Colombia S.A.

#### 4.1.2.5. Clientes

Los principales clientes son empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guadalajara de Buga tales como: Cristar, Solla, Finca, Semillas del Valle, Huevos Santa Rita, Pronavicola, Tecnoquimicas, Mac pollo, Ingenios providencia, carmelita. Además, cuenta con empresas aledañas, las cuales utilizan este insumo para el funcionamiento de su maquinaria y medios de transporte, también las haciendas agropecuarias en tiempos de cambios climáticos. Así mismo, las personas naturales que acceden a estos productos directamente en las EDS.

*Figura 3 Clientes Lubryco y Cía. Ltda.*

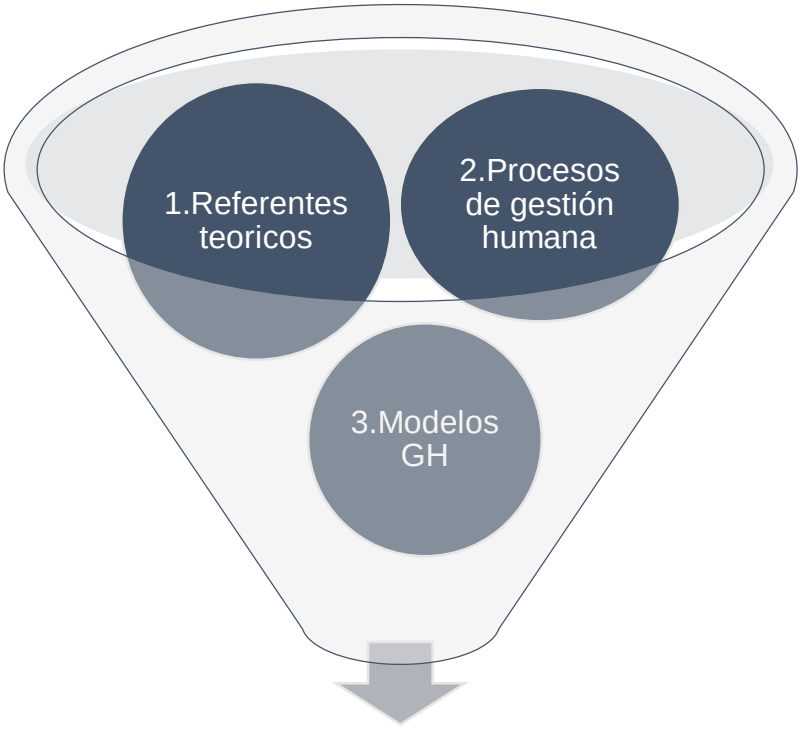



**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2. Marco Teórico

En el marco teórico de la presente investigación se abordaron *los referentes teóricos de gestión humana, procesos de gestión humana* y los *modelos* existentes en este tema por medio de una revisión bibliográfica con el objetivo de orientar el presente estudio.

*Figura 4 Marco Teórico*




**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN HUMANA LUBRYCO Y CÍA LTDA.**

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior y como se evidencia en la figura No. 4, se comenzará abordando los referentes teóricos de la gestión humana desde sus inicios, posteriormente los procesos generales a cargo de esta área dentro de las organizaciones y finalmente se encuentran algunos modelos existentes en dicha temática. Lo anterior con el propósito de establecer los fundamentos teóricos y a partir de estos entrar a proponer el modelo de gestión humana de acuerdo a las necesidades de la organización Lubryco y Cía. Ltda., dado a las características

como tamaño, número de empleados, relevancias de cada uno de estos macroprocesos y procesos para la organización.

### 4.2.1. Gestión Humana

Las prácticas de algunos procesos que se realizan hoy en día por el área de Gestión Humana presentan sus inicios en el período 1870 – 1900, de acuerdo con Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) quienes afirman que:

> (…) las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995). Esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses (Calderón et al, 2006, p. 228).

Seguidamente, en el período 1901 -1930 y con el fin de mejorar la eficiencia en el taller Frederick Taylor, buscó con la *administración científica* la división, organización y supervisión del trabajo; para dicho propósito el departamento de personal tenía la responsabilidad de seleccionar y entrenar al personal idóneo para cada tarea. (Calderón, 2006).

Como se observa en la tabla No. 1 es hasta el año 1931 en adelante que se empezó a hablar sobre ***relaciones industriales, recursos humanos***, ***talento humano o gestión humana***, todos estos a partir del surgimiento de la ***Escuela de las relaciones humanas*** en el año 1932, como resultado de los estudios realizados en Hawthorne[2] por el precursor de éste movimiento Elton Mayo; dichos estudios se llevaron a cabo en la planta de Western Electric Company y consistieron en dividir por grupos a trabajadores y evidenciar cómo el grado de iluminación del puesto de trabajo tenía influencia sobre su motivación en el desarrollo de las actividades y por ende en la productividad.

[2] Estudios empezaron en 1927

Sin embargo, Elton Mayo evidenció que dichos cambios en las condiciones del puesto de trabajo no repercutían sustancialmente en la productividad y por el contrario a través de este estudio se concluyó que existen una serie de aspectos psicológicos y sociales en los trabajadores que influyen notablemente en el desarrollo de sus actividades. Lo anterior, dado que en el experimento aquellos trabajadores que sentían que sus jefes se preocupaban por su bienestar rindieron mucho más que los otros, con lo cual influyeron positivamente en la productividad de las organizaciones.

Asimismo, se determinó la existencia de *grupos informales* en los cuales se encuentran las relaciones que se dan entre los miembros de la organización (Roethlisberger, 1965).

*Tabla 1 Evolución del quehacer de la gestión humana*

| Factores \ Períodos | | 1870-1900 | 1901-1930 | 1931-1960 | 1961-1990 | 1991 en adelante |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestión humana | Problema central | Comportamiento del trabajador en el taller | Eficiencia del taller | Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo | Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural | Respuesta a problemas críticos del negocio |
| | Objetivo básico | Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios | Organizar el trabajo y la supervisión | Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad | Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales | Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales |
| | Acciones principales | Bienestar físico y mental del trabajador | Administración del personal | Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea | Prácticas de alto rendimiento | Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área |
| | Identificación del área | Secretarías de bienestar | Departamento de Personal | Departamento de Relaciones Industriales | Departamento de Recursos Humanos | Dirección de Talento Humano |

**Fuente:** Calderón, Álvarez y Naranjo (2006, p. 231).

En consecuencia, los hallazgos realizados por Mayo dieron origen a la teoría de las relaciones humanas con el objetivo de brindar condiciones de bienestar que permitan mejorar la motivación de los trabajadores en el ambiente laboral. Al igual que promover su cooperación y así influir positivamente en la productividad de las organizaciones.

Teniendo en cuenta la evolución de la administración de personal o de recursos humanos, - *como es conocido el tema en la literatura internacional* – hoy en día es un tema que se realiza en todas las organizaciones y dependiendo de su tamaño presenta un mayor grado de desarrollo en los procesos del área de gestión humana.

Por ello, a continuación, se expondrán diversas definiciones de autores contemporáneos reconocidos en esta corriente teórica.

Anteriormente, la gestión humana era considerada como un proceso de apoyo dentro de la organización, pero hoy en día es concebida como un proceso estratégico – gerencial, al ser un medio que permite cumplir los objetivos de las diferentes áreas que en sumatoria facilitan la consecución de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Weihrich, Cannice y Koontz (2017) utilizan la terminología ***Integración*** para referirse a la gestión humana manifestando que a través de ésta se busca cubrir y retener al personal de la organización partiendo de identificar necesidades de personal, para así atraer, reclutar, seleccionar y colocar al personal en las áreas requeridas. De acuerdo con lo manifestado por los autores se pretende que al ser una función de la gerencia se establezcan estructuras intencionales de funciones y cargos.

La administración de recursos humanos o gestión humana es un campo interdisciplinar donde por medio de diferentes campos del conocimiento como: la psicología, sociología organizacional, derecho laboral, etc. se busca soluciones a problemáticas derivadas de las prácticas de recursos humanos; diseño y ejecución que promuevan el desempeño eficiente del personal.

A su vez, éste área tiene la función de orientar estratégicamente el talento humano permitiendo desarrollar ventajas competitivas sostenibles que contribuyan al logro de objetivos organizaciones como afirman Calderón (2007), Mondy (2010), Chiavenato (2007). El personal es el factor que hace a las organizaciones más productivas y competitivas, por lo cual se debe propender por realizar una adecuada gestión a esta área que garantice la disponibilidad de personal que se encuentre capacitado, actualizado y motivado según De Soto (2006).

Por su parte, Desler y Varela afirman que cuando se habla de la administración de recursos humanos se refiere:

> A las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Desler y Varela, 2011, p. 2).

Igualmente, los recursos humanos se constituyen para una organización como su más grande inversión, por lo cual el área o departamento de gestión humana debe determinar las necesidades de personal que se presenten para proceder a reclutar y seleccionar a los mejores empleados disponibles en el mercado. Asimismo, promover el desarrollo de los trabajadores, al igual que establecer los mecanismos de recompensas y manejar diversos asuntos para el bienestar de los empleados (Byars y Rue, 1987). En estos aspectos coincide García (2008) quien define a 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, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (García, 2008, p.16).

Por otra parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) indican que “la clave para el éxito organizacional son los recursos humanos con los que cuente la organización y que éstos a su vez deben trabajar con ahínco, pensar en forma creativa y desempeñarse de la mejor manera posible”.

De acuerdo con las perspectivas teóricas y definiciones expuestas sobre la gestión humana se afirma que al ser considerada un factor clave para el éxito organizacional, pasa de ser concebida como un conjunto de actividades operativas a ser observada como un área estratégica de apoyo a la gerencia la cual debe ir alineada a las necesidades existentes en las diferentes áreas de la organización.

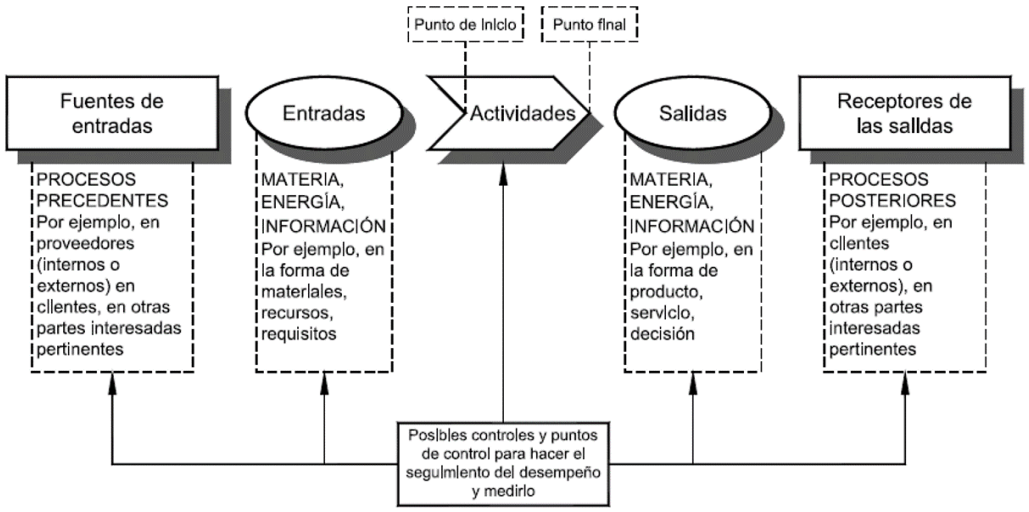
De esta manera, se brinda personal cualificado quienes faciliten el cumplimiento de objetivos funcionales que a su vez contribuyan al objetivo estratégico de la organización. Es necesario mencionar que el área de gestión humana busca al mismo tiempo que apoya a la gerencia, desarrollar y ejecutar procesos que busquen mejorar las condiciones y el bienestar de los trabajadores.

### 4.2.2. Procesos de Gestión Humana

Se entiende por ***proceso*** como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan. En este se evidencian entradas, transformación, o actividades de esas entradas, y una salida. No obstante, en este se deben considerar aspectos que inciden en el producto final (salida) como son las fuentes

de entrada y los receptores de la salida, se dice que todo proceso vuelve a iniciar y nunca termina por lo que se basa en planear, hacer, verificar y actuar – PHVA como se puede evidenciar en la figura No. 5.

*Figura 5 Representación esquemática de los elementos de un proceso*




**Fuente:** Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 (2015)

Ahora bien, el área de gestión humana tiene a cargo una serie de procesos que buscan atraer, reclutar, seleccionar, capacitar, formar al personal, entre otros, en tal sentido, en la literatura de administración de recursos humanos o de personal, cada autor propone agrupaciones en la cual se comprenden los procesos antes mencionados. Es así como Decenzo y Robbins (2001) citados por García (2008) afirman que en el departamento de gestión humana se comprenden ***cuatro*** funciones básicas:

> El empleo que es el proceso de *reclutar y seleccionar* al personal que cumpla los requerimientos del cargo; *capacitación el desarrollo del personal*: la motivación que se da a través del *bienestar del personal y el mantenimiento* entendiéndose este como retener a las personas y buscar la seguridad de estas (p, 16).

Por otro lado, y teniendo en cuenta a Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003), como se puede evidenciar en la tabla No. 1, el primer proceso de gestión humana es el ***Análisis del puesto de trabajo***, donde están las descripciones y especificaciones de los elementos que se requieren en cada puesto de trabajo. Asimismo, se

encuentran otras actividades como Reclutamiento y Selección, Retribución; Evaluación del rendimiento; Planificación y gestión de la carrera profesional.

Además, Dolan et al (2003 Byar y Rue (1987); Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003); Bohlander y Snell (2008); y García (2008), afirman que los procesos de recursos humanos comienzan con la planificación de estos; pues estos denominan a la primera función de GH como el ***planificar los recursos humanos.*** Lo anterior, al ser un proceso de apoyo a la gerencia y en el cual los empleados ayudan a generar ventajas competitivas a través del cumplimiento de metas y/o objetivos organizacionales, por lo cual se debe planear y definir estrategias al respecto.

En la tabla No.1, se puede evidenciar como diversos autores han denominado a los procesos de GH, los autores Byar y Rue (1987); Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003); Chiavenato (2007); Bohlander y Snell (2008); García (2008); y Mondy (2010); coinciden en cuatro de los términos usados para agrupar los diferentes procesos a cargo del área o departamento de gestión humana. Los procesos planteados por estos autores se encuentran agrupados en su mayoría entre cuatro y seis categorías. A continuación, se relacionan las cuatro categorías básicas mencionadas anteriormente.

1. Reclutar y seleccionar personal
2. Desarrollo de recursos humanos
3. Evaluación del desempeño
4. Remuneración, retribución, compensación

Sin embargo, otros autores desagregan más los procesos o los denominan de otra forma como es el caso de Chiavenato (2007) y García (2008) quienes son los que más difieren en el nombre o término que han usado para agrupar dichos procesos de GH, pero en últimas concuerdan con los demás autores mencionados anteriormente en los procesos a cargo de esta área.

*Tabla 2 Procesos de Gestión Humana*

| DENOMINACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DESDE DIFERENTES AUTORES | | | |
|---|---|---|---|
| **AUTOR (ES)** | **AGRUPACIÓN/ DENOMINACIÓN** | **PROCESOS** | **DESCRIPCIÓN** |
| Byar y Rue (1987) | **1.** Planificación de las necesidades de recursos humanos | Análisis y diseño de puestos, requisitos legales y del puesto | Byar y Rue (1987) manifiestan que la administración de personal se relaciona con todos los aspectos de la organización y especialmente el manejo de los recursos humanos de una empresa; desde su vinculación hasta aspectos relacionados con sindicatos. |
| | **2.** Reclutar y seleccionar el personal | Atracción y Selección de personal | |
| | **3.** Desarrollo de recursos humanos | Entrenamiento y Evaluación de programas de desarrollo | |
| | **4.** Recompensa a empleados | Remuneración y sistemas de salarios y sueldos | |
| | **5.** Relaciones laborales | Relaciones con empleados y sindicatos | |
| | **6.** Bienestar de los empleados | Seguridad e Higiene Industrial, prestaciones y demás Beneficios | |
| Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) | **1.** Los procesos básicos en la gestión de los recursos humanos | Análisis del puesto<br>Planificación de los recursos humanos | Dolan, et al (2007) afirman que la formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados y darles sensación de que trabajan en un buen lugar, con lo cual se disminuye el ausentismo y rotación de esta manera se mejora la productividad en las organizaciones. Para esto se apoya de los diferentes procesos de recursos humanos por lo cual estos autores han agrupado los procesos en cinco, los cuales van desde análisis del puesto hasta los temas actuales en la gestión de los |
| | **2.** La incorporación del individuo en las organizaciones | El reclutamiento de los recursos humanos<br>La selección y orientación de los recursos humanos | |
| | **3.** El desarrollo de los recursos humanos | La formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos<br>La gestión y planificación de la carrera profesional | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **4.** La evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos | La evaluación del rendimiento: métodos, procedimientos y aplicaciones<br>El sistema de compensaciones: la equidad interna y externa<br>El sistema de compensaciones: la retribución variable e indirecta | recursos humanos, en el cual tienen en cuanto aspectos culturales del país, avances tecnológicos en sistemas que permiten mejorar los procesos de RR.HH como son nómina, reclutamiento, selección, entre otros. Así como nuevos enfoques y temas de investigación sobre recursos humanos. |
| | **5.** Temas actuales en la gestión de los recursos humanos | La salud e higiene en el trabajo y la gestión del riesgo laboral<br>Formas actuales de gestionar los recursos humanos<br>La gestión internacional y multinacional de los recursos humanos<br>La gestión de los recursos humanos en el contexto iberoamericano y asiático<br>Las nuevas tecnologías y los recursos humanos. Avances para el siglo xxi<br>La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos | |
| Chiavenato (2007) | **1.** Integración de personas | Reclutamiento de personal y selección | Chiavenato (2007) afirma que existen cinco procesos básicos en la ARH, los cuales tienen el objetivo de identificar a quienes trabajarán en la organización y a su vez que harán en esta, así como conservar a las personas e identificar cómo preparar y desarrollar a las personas.<br>Este es un ciclo en el cual se encuentran los 5 subprocesos mencionados y que cualquier |
| | **2.** Organización de personal | Socialización de las personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño | |
| | **3.** Retención de personas | Remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales | |
| | **4.** Desarrollo del personal | Capacitación y desarrollo de personal | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **5.** Auditoría de las personas | Bancos de datos/sistemas de información, controles - constancia - productividad - y responsabilidad social | cambio en uno de éstos tendrá influencia en los otros, y termina en el momento de realizar los controles. |
| Bohlander y Snell (2008) | **1.** La administración de recursos humanos en perspectiva | El reto de la administración de recursos humanos<br>Estrategia y Planeación de recursos humanos | De acuerdo con Bohlander y Snell (2008), este modelo inicia desde la estrategia y planeación de los recursos que necesita la organización de acuerdo con sus actividades y procesos, con el ánimo de poder cumplir con las metas proyectadas. En el proceso de reclutamiento y selección se tiene previsto la transparencia de este al ofrecer igualdad de oportunidades a todas las personas. Al igual que en otros modelos se contemplan los macroprocesos de capacitación, evaluación, del desempeño y asuntos relacionados con la seguridad laboral de los empleados. Adicionalmente, se tiene en cuenta los derechos de los empleados las dinámicas de las relaciones entre estos y la administración. Así como la administración de recursos humanos a nivel internacional, pues dada la globalización y a la necesidad de personas capacitadas se hace necesario que las empresas presten atención a este proceso si su visión es tener negocios en otros países. |
| | **2.** Cumplimiento de los requerimientos de recursos humanos | Igualdad de oportunidades en el empleo y administración de recursos humanos<br>Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles | |
| | **3.** Desarrollo de la efectividad en recursos humanos | Ampliación de la reserva del talento.<br>Reclutamiento y carrera profesional<br>Selección de empleados<br>Capacitación y desarrollo<br>Evaluación y mejoramiento del desempeño | |
| | **4.** Implementación de la Compensación y la seguridad | Administración de la compensación<br>Pago por desempeño, recompensas para incentivar<br>Prestaciones para los empleados<br>Salud y seguridad | |
| | **5.** Mejoramiento de las relaciones Empleado – administración | Derechos de los empleados y disciplina<br>La dinámica de las relaciones laborales | |
| | **6.** Expansión de los horizontes de la | Administración de recursos humanos internacional | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | administración de los recursos humanos | Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño | |
| García (2008) | **1.** Organización y planificación del área de gestión humana | Planeación estratégica; políticas del área; marco legal; análisis y diseño de cargos | García (2008) identifica y describe cinco macroprocesos de GH, que se han desarrollado en un orden secuencial, pero manifiesta que estos se pueden desarrollar de forma simultánea en las organizaciones de acuerdo con sus necesidades. Estos macroprocesos son muy completos y parten desde la planeación del área de gestión humana y se tienen aspectos en cuenta como es la ruptura laboral. |
| | **2.** Incorporación y adaptación de las personas a la organización | Requisición y reclutamiento; selección de personal; contratación y socialización e inducción | |
| | **3.** Compensación, Bienestar y Salud de las personas | Compensación y estructura salarial; incentivos y beneficios; higiene y seguridad industrial; calidad de vida laboral | |
| | **4.** Desarrollo de personal | Capacitación y entrenamiento; desarrollo profesional; planes de carrera; Evaluación del desempeño; y Monitoreo | |
| | **5.** Relaciones con el empleado | Negociación colectiva y pacto colectivo; Relaciones con el sindicato; Cesación y ruptura laboral | |
| Mondy (2010) | **1.** Dotación de personal | Análisis de puestos; planeación estratégica y planeación de recursos humanos; Reclutamiento y Selección | Mondy (2010) estableció que el punto de partida para los procesos que se llevan al interior del área de administración de recursos humanos es el análisis de puestos, pues a partir de allí se comienza la planificación de los recursos que se requieren para el desarrollo de las actividades de los departamentos de la organización. Lo anterior, a través de la descripción y especificación de puestos y se |
| | **2.** Desarrollo de los recursos humanos | Capacitación y desarrollo; y Administración y evaluación del desempeño | |
| | **3.** Remuneración | Remuneración financiera directa; prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **4.** Seguridad y Salud en el trabajo | Seguridad y salud ocupacional | comienza con los 6 procesos según el autor que son: Dotación de personal, desarrollo del personal, remuneración Seguridad y salud en el trabajo, y finalmente las relaciones con los diferentes sindicatos y trabajadores. |
| | **5.** Relaciones con los empleados y relaciones laborales | Sindicatos laborales y negociaciones colectivas; y relaciones internas con los empleados | |
| Dessler y Varela (2011) | **1.** Reclutamiento y Selección | Planeación y reclutamiento de personal: análisis de puestos; reclutamiento y selección | Esta propuesta se agrupa en 4 macroprocesos de gestión humana, en los cuales se encuentran desde el reclutamiento y selección hasta la administración de las relaciones con los empleados y con los sindicatos, con el objetivo de tener ética y un trato justo con todos los miembros de la organización. Igualmente, un término diferente utilizado por estos autores es la denominada evaluación del esfuerzo de los empleados proceso que se realiza en fases tempranas de la vinculación del empelado. |
| | **2.** Capacitación y Desarrollo | Inducción; capacitación; y evaluación del esfuerzo | |
| | **3.** Remuneración y Evaluación | Administración y evaluación del desempeño; y remuneración de empleados | |
| | **4.** Administración de las relaciones con los trabajadores | Ética y trato justo, sindicatos etc. | |
| Werther, Davis y Guzmán (2014) | **1.** Preparación y Selección | Análisis y diseño de puestos; reclutamiento; e identificación del talento | Los autores agrupan en cuatro procesos las diferentes actividades que se realizan en el área de gestión humana, manifestando la importancia del análisis y diseño de puestos, pues este proceso da paso para la realización de un buen proceso de reclutamiento, así como proceder a seleccionar, inducciones de personal. Igualmente se tienen cuenta las perspectivas a futuro y las nuevas tendencias de la gestión humana. |
| | **2.** Desarrollo y Evaluación | Inducción; ubicación y separación; capacitación y desarrollo; planeación de la carrera profesional; y evaluación del desempeño | |
| | **3.** Compensación y Seguridad | Administración de sueldos y salarios; sistemas de compensaciones; y seguridad e higiene | |
| | **4.** Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional | Relaciones de la empresa con el sindicato; evaluación y perspectivas a futuro. | |

**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente, en las agrupaciones de la tabla no. 2 se puede observar otras categorías como son Relaciones laborales y Seguridad y salud, en esta primera agrupación coinciden Byar y Rue (1987); Bohlander y Snell (2008); García (2008); Mondy (2010); Dessler y Varela (2011); Werther, Davis y Guzmán (2014), estos últimos establecen que en la relación con el personal se debe evaluar la cultura organizacional.

En cuanto a la categoría de **Seguridad y Salud en el trabajo** se encuentran Mondy (2010); Seguridad y Salud en el trabajo; García (2008) y Werther, Davis y Guzmán (2014) , estos autores manifiestan la importancia de este macroproceso con el objetivo de evitar accidentes o rotación en puestos de trabajo desencadenados por las actividades laborales, otros autores como Chiavenato (2007) o Byars y Rue (1987) también hablan al respecto, pero lo tienen en cuenta en el proceso de bienestar laboral, mientras que los mencionados anteriormente dado a la normatividad actual convierten en éste tema en un macroproceso.

De acuerdo con la tabla No.3 y teniendo en cuenta las diferentes agrupaciones y respectivos procesos de cada una de éstas. A continuación, se presenta una propuesta teórica para agrupar y establecer los procesos de cada una de estas, permitiendo definir conceptualmente cada una y aplicarlas a la organización objeto de estudio permitiendo reformular los procesos de gestión humana al interior de esta.

*Tabla 3 Propuesta de agrupación y respectivos procesos de Gestión Humana*

| AGRUPACIÓN | PROCESOS |
|---|---|
| 1. Planeación estratégica de personal | Planeación necesidades de personal; y Análisis y diseño de puestos |
| 2. Atracción y selección de personal | Requisición de personal; Reclutamiento interno y externo; selección y contratación de personal |
| 3. Capacitación, desarrollo y evaluación del personal | Inducción; capacitación/entrenamiento; y Evaluación de la capacitación y el desempeño |
| 4. Remuneración y bienestar laboral | Remuneración de empleados; beneficios laborales y seguridad y salud en el trabajo |
| 5. Relación laboral | Relación con los empleados y ruptura laboral |

**Fuente:** Elaboración propia.

La anterior agrupación, se realizó con base a los diferentes modelos de gestión humana expuestos anteriormente en la tabla No. 2 "***Denominación de los Procesos de Gestión Humana desde diferentes autores***", teniendo en cuenta los macroprocesos y procesos más comunes en ellos. En tal sentido, a partir de esos modelos teóricos existentes de gestión humana y con el objetivo de diseñar el modelo teórico que permita realizar la propuesta del departamento de gestión humana de la organización Lubryco y Cía. Ltda., como se observa en la tabla No 3, se realiza la agrupación de macroprocesos y procesos de cada una de estas, los cuales son claves y necesarios para el buen funcionamiento de dicho departamento de acuerdo con las necesidades de la organización en mención.

En el siguiente apartado se relacionan algunos de los modelos de recursos humanos mencionados anteriormente, en los cuales cada autor realiza una propuesta de cuáles deben ser los procesos de GH y algunos aspectos para tener en cuenta por parte del área de GH.

### 4.2.3. Modelos de Gestión Humana

Desler (2001) afirma que "los modelos forman parte de un sistema de análisis que busca abarcar una visión completa y estructurada de fenómenos incluidos en la decisión, considerando todo en una situación determinada".

Por su parte, Schuler (1992), citado por Gutiérrez (2011), define los modelos de RRHH. Como el "Conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos". De acuerdo con Schuler estos integran políticas y prácticas de RRHH los cuales buscan implementarse en la organización para el logro de algún objetivo.

En tal sentido, Gutiérrez (2011) manifiesta que existen dos tipos de modelos los cuales se clasifican en modelos de:

- **Composición:** Se basa en las prácticas de RRHH empleadas.
- **Objetivos:** Se intentan alcanzar con la aplicación de un determinado modelo.

A continuación, se exponen en orden cronológico algunos modelos clásicos de la gestión del talento humano.

#### 4.2.3.1. Modelo de GRH de Beer y colaboradores - (1990)

Con base en el modelo planteado por los autores, el cual se puede observar su representación gráfica en la figura No. 6 la importancia de los empleados al ser estos la base de los procesos que se realizan en recursos humanos ***(Influencia de los empleados)*** son los empleados y a partir, de esto se encuentran aspectos como sistemas de trabajo, sistemas de recompensa y flujo de recursos humanos.

*Figura 6 Modelo de Beer y Colaboradores*




**Fuente:** Fleitas, M. (2002, p.75).

Dentro de los componentes del modelo se encuentran procesos y actividades que buscan el bienestar para los empleados, con esta propuesta teórica Beer, et al. Buscan un equilibrio entre los intereses de los trabajadores con el de la organización, manifiestan que una vez estos logren sus objetivos – bienestar individual - será más fácil que contribuyan para que la organización alcance sus metas organizacionales.

#### 4.2.3.2. Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch - (1992)

Harper y Lynch proponen un modelo descriptivo en el cual la organización requiere personal en determinada cantidad y calidad el cual parte de la “previsión de necesidades” dando paso a los procesos de GRH, en el cual comienza con el inventario de personal que cuenta la organización y posteriormente analizar y

describir los puestos; curvas profesionales, promocionales; Selección del personal; planes de comunicación y sistemas de retribución e incentivos.

*Figura 7 Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch*




**Fuente:** (Recuperado de: Fleitas, M. (2002, p.76). Modelo de gestión de recursos humanos Harper y Lynch (1992)

En la anterior figura, se puede evidenciar como la organización a través de los diferentes componentes del modelo propuesto por los autores busca la optimización de los recursos humanos y el seguimiento o retroalimentación a estos. Lo anterior, con el propósito de alinear dichos procesos con los objetivos de la organización por medio de "la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema" (Aduna, García y Chávez, 2017).

#### 4.2.3.3. Modelo de administración de recursos humanos - Chiavenato (2000)

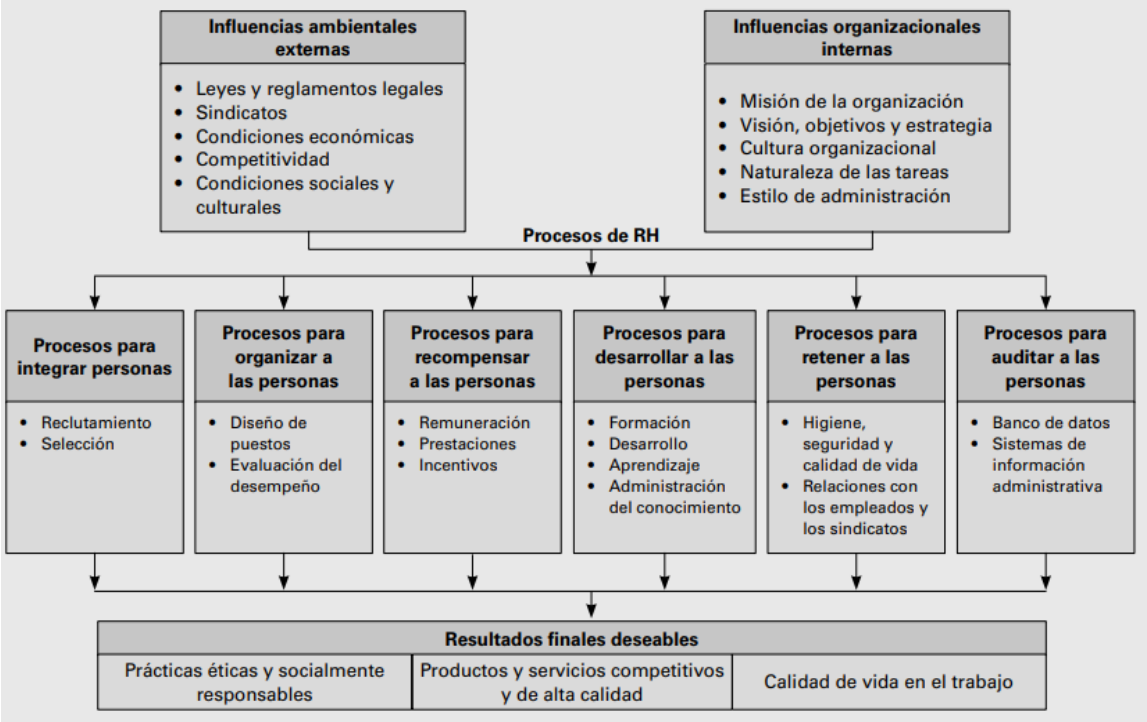
El modelo conceptual propuesto por Chiavenato establece que la ARH, se encuentra conformada por cinco subsistemas interdependientes. Los subsistemas

se encuentran conformados por diferentes actividades de recursos humanos, estas son las siguientes:

**a. Subsistema de alimentación:** procesos de reclutamiento y selección de personal.
**b. Subsistema de aplicación:** Análisis y diseño de cargos, inducción de personal y diferentes movimiento o promociones de estos al interior de la organización.
**c. Subsistema de mantenimiento:** Remuneración, beneficios y seguridad y salud laboral.
**d. Subsistema de desarrollo:** Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
**e. Subsistema de control:** control o auditoría sobre recursos humanos.

A continuación, se puede observar la representación gráfica del modelo.

*Figura 8 Modelo de diagnóstico de la ARH - Chiavenato*




**Fuente:** Chiavenato, I. (2000, p. 17)

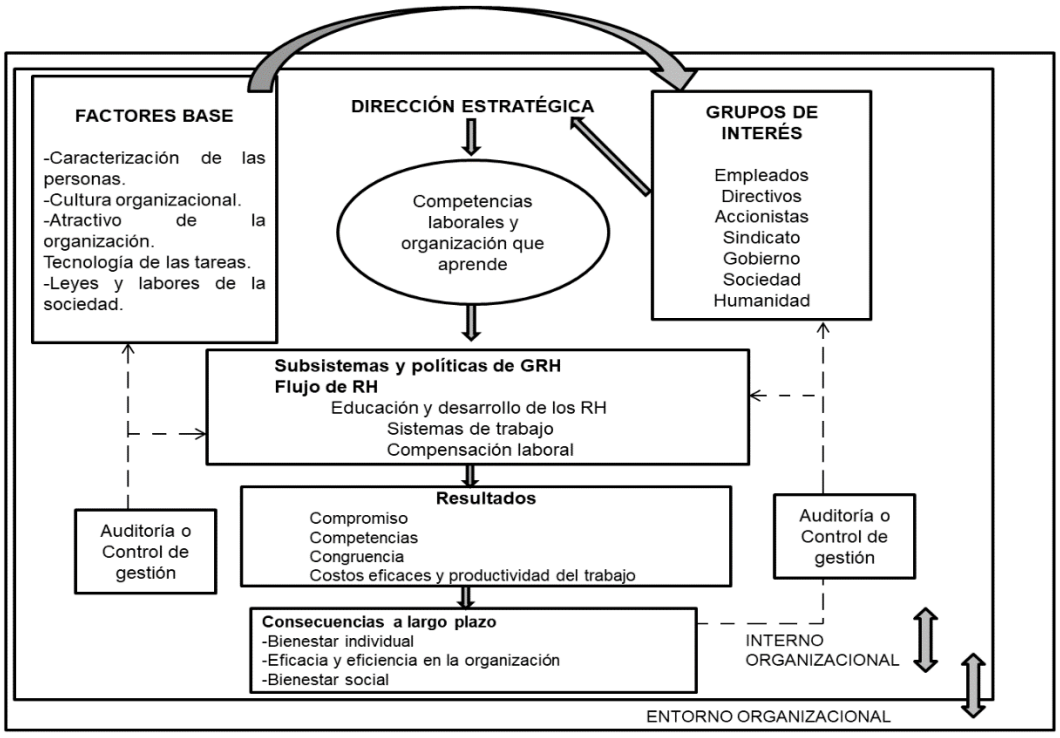
El autor menciona la importancia de establecer políticas y objetivos para cada subsistema alineados todos con las políticas en general del área de recursos humanos.

### 4.2.3.4. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2005)

La presente propuesta de modelo de recursos humanos, parte desde la estrategia y la cultura organizacional, buscando diagnosticar, proyectar y controlar el recurso humano de las organizaciones a través de la completa estructuración de las actividades a cargo de recursos humanos. Además, se debe mencionar que este modelo surge a partir del propuesto por Beer y Colaboradores.

Cuesta propone concentrar las actividades de recursos humanos en cuatro subsistemas como son: Flujo de recursos humanos; educación y desarrollo; sistemas de trabajo y compensación laboral, estos se pueden evidenciar en detalle en la siguiente figura.

*Figura 9 Modelo DPC - Cuesta*




**Fuente:** Cuesta, A. (2005)

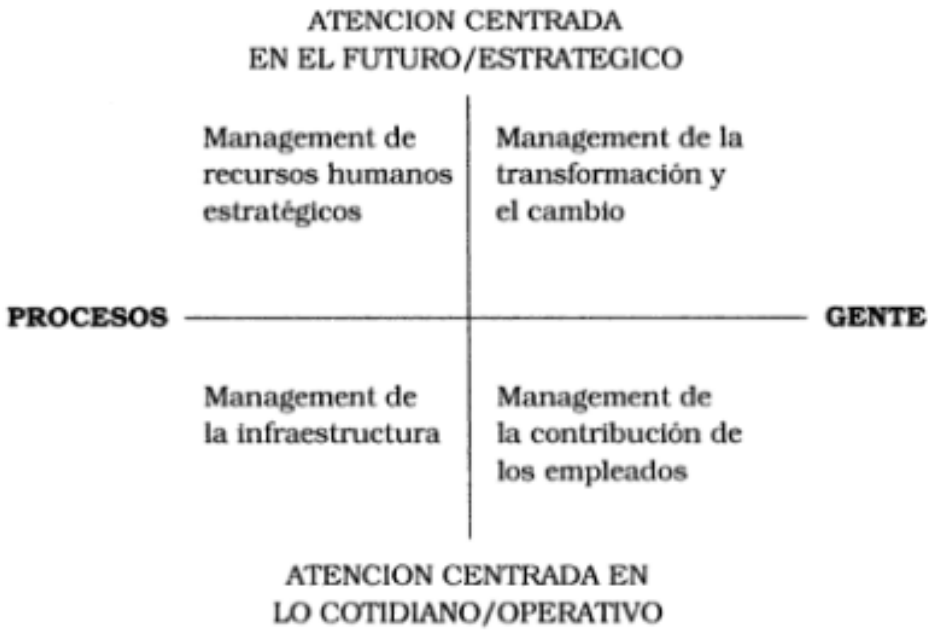
No obstante, el autor modifica su modelo propuesto y considera el impacto que puede recibir la organización de su entorno político, social, económico, legal, entre otros – grupos de interés. Igualmente, Cuesta manifiesta que la auditoria sirve como un mecanismo de control y de retroalimentar los procesos que son llevados a cabo por recursos humanos.

#### 4.2.3.5. Modelo los Cuatro Roles (2006)

Ulrich (2006) “buscó que los profesionales centraran su atención en los objetivos que se pueden lograr a través de los aportes en general que obtenga la organización”, es decir, que por medio de los objetivos que establezca la organización el personal debe apoyar y realizar actividades en pro de su consecución. Por tal motivo Ulrich establece que su modelo se encuentra compuesto por “los dos ejes representan los centros de atención y las actividades de los profesionales, los centros de atención van del largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo (…) las actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de RR.HH.) a manejar gente.” (p. 54).

Estos dos ejes definen cuatro roles de recursos humanos los cuales están orientados a procesos y a la gente. Esto se puede evidenciar en la siguiente figura.

*Figura 10 Modelo de los Cuatro Roles*




**Fuente:** Ulrich, D. (2006, p.55).

El autor ha manifestado que cada uno de los componentes del eje tiene un objetivo, los cuales son:

**Administración de recursos humanos estratégicos:** Los encargados de ARH, ejecutan estrategias que se encuentren alineadas a los procesos de RR.HH. Ulrich, manifiesta que una vez conocidas las estrategias del negocio el administrador del

personal debe llevar a cabo estratégicas para que los colabores contribuyan al logro de esos objetivos.

**Administración de la infraestructura de la firma:** El autor manifiesta que a través de ésta se operan las funciones básicas del área de ARH, y contribuye al funcionamiento de la organización.

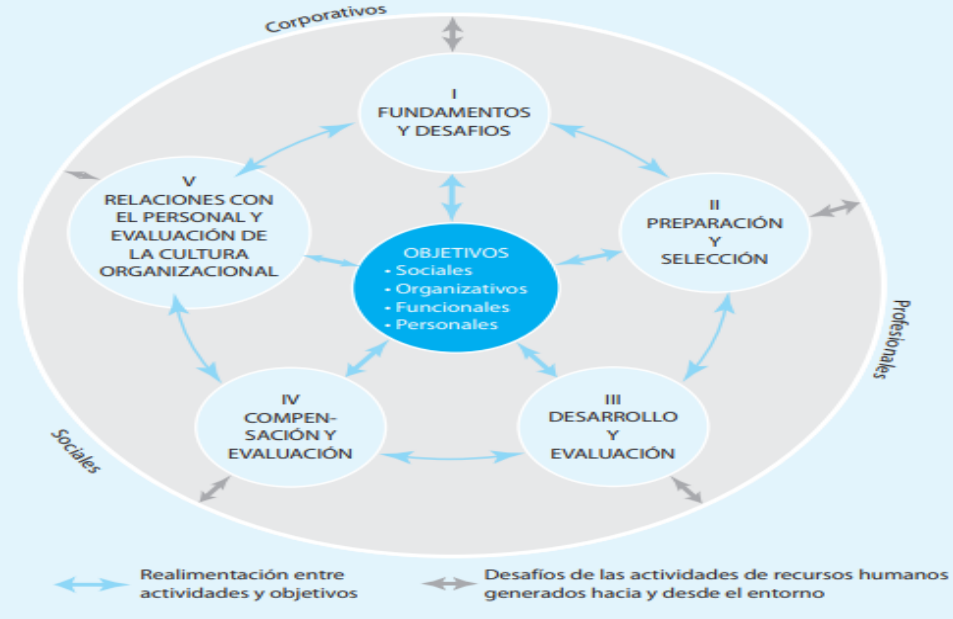
**Administración de la contribución de los empleados:** se incrementa el compromiso del empleado y su capacidad, se realiza escuchando a los empleados por parte de los responsables de RR.HH. quienes deben involucrarse escuchando los problemas y necesidades que tengan los trabajadores. En ese sentido, los empleados se sienten tenidos en cuenta y su contribución en la organización permitirá el éxito de la organización.

**Administración de la transformación y el cambio:** una organización renovada busca impulsar la cultura y gestionar el cambio para que las personas comprendan los cambios y la necesidad de llevarlos a cabo para la evolución de las organizaciones.

#### 4.2.3.6. Modelo de administración de los recursos de capital humano, Werther, Davis y Guzmán (2008)

Este modelo considera como un sistema las actividades de recursos humanos, dado que todas estas se relacionan entre sí. En la figura No. 11 se evidencia el modelo propuesto por Werther et al, en el cual los 5 subsistemas son denominados: fundamentos y desafíos; preparación y selección; desarrollo y evaluación, compensación y seguridad y de último las relaciones de personal.

*Figura 11 Modelo de administración de los recursos humanos*




**Fuente:** Werther, W., y Davis, K., (2008, p. 20).

En el modelo se evidencia como cada subsistema se relaciona y como las normas y objetivos del departamento de capital humano influye en estos. Los autores proporcionan un modelo visual más simplificado para observar estos subsistemas.

A continuación, se ilustra lo anteriormente afirmado.

*Figura 12 Modelo Simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de capital humano*



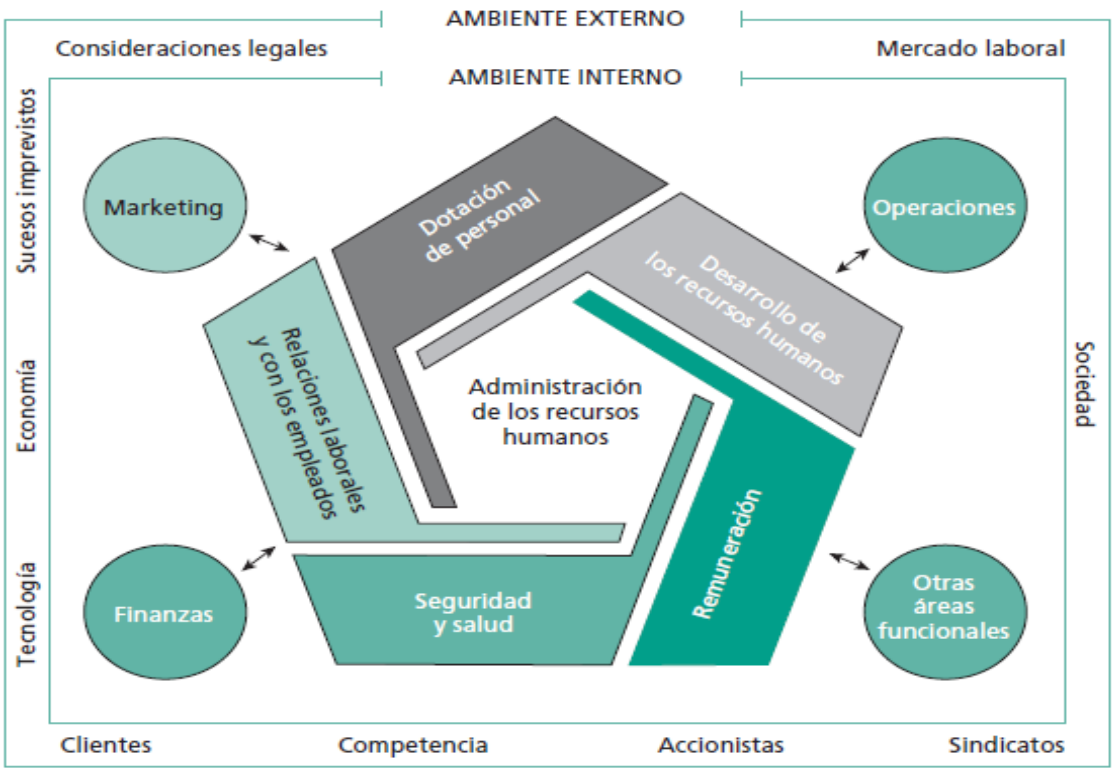

**Fuente:** Werther, W., y Davis, K., (2008, p. 21).

La anterior figura simplifica las actividades de gestión humana y las evidencia como un proceso en el cual la persona encargada de recursos humanos puede evidenciar en los productos si su labor ha sido la adecuada.

### 4.2.3.7. Modelo de administración de Recursos Humanos - Mondy (2010)

Según Mondy (2010) este modelo "constituye un vehículo para relacionar todos los temas de la administración de recursos humanos. Se espera que esta perspectiva sirva como un excelente mecanismo de enseñanza." Mondy, manifiesta que cada uno de los factores externos puede incidir en el desarrollo de las actividades de ARH, por su parte las *consideraciones legales* como son las distintas leyes, jurisprudencia y órdenes ejecutivas pueden restringir algunas actividades.

*Figura 13 Modelo de Administración de Recursos Humanos*




**Fuente:** Mondy, W. (2010).

Además, el mercado laboral es el talento humano que se encuentra en la ciudad donde opera la organización y el cual puede reclutar más rápido la organización en el momento de requerirlo. Igualmente, se tienen en cuenta aspectos como la sociedad, la económica, la tecnología la competencia y los clientes, entre otros.

### 4.2.3.8. Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos – GHR.

Existen diversos modelos de recursos humanos orientados al liderazgo de las personas, a procesos para empresas que se dedican a la tercerización, modelo de recursos humanos por competencias, de proyección organizacional entre otros. A continuación, se citan algunos de estos modelos.

*Tabla 4 Modelos de Recursos Humanos*

| Autor (es) | Nombre del Modelo | Descripción |
|---|---|---|
| Ivancevich (2005) | Modelo de Ivancevich | Un modelo teórico, en el cual el autor manifiesta la importancia del recurso humano como elemento diferenciador de las organizaciones. En este modelo se tienen en cuenta aspectos del entorno externo como son: sindicatos, normatividad jurídico – laboral, competitividad entre otros, y aspectos del entorno interno como es el estilo y la estructura organizacional. Surge a partir de la teoría de recursos y capacidades. |
| Alles (2005) | Modelo de gestión del recurso humano por competencias | Este modelo busca alinear las competencias organizacionales con las denominadas competencias individuales que son la serie de capacidades que se requiere en su personal, es así como el departamento de RR.HH. debe desarrollar las competencias laborales en sus empleados de acuerdo con las necesidades de la organización para el logro de las estrategias. En este se busca la promoción y desarrollo del personal e Intervienen procesos de mejoramiento y adaptabilidad. |
| Duque (2014) | Modelo de Gestión Humana para empresas de tercerización de procesos de negocio (BPO) | Duque (2014) propone un modelo conceptual dirigido a empresas dedicadas a prestar servicios de subcontratación o tercerización de procesos – BPO. En este modelo se contempla a la organización como un sistema abierto por lo cual el autor tiene en cuenta las relaciones que se dan entre sus componentes. Además, Duque afirma que los elementos de entrada del proceso son: estrategias organizacionales, mercado laboral, marco legal, relaciones con las diferentes |

| | | |
|---|---|---|
| | | áreas de la organización. En cuanto a salidas, se identifican: procesos de retención, aumento de la motivación a través de sistemas de compensación, articulación y mejora continua del área de gestión humana con las demás áreas de la organización y finalmente se genera mayor identidad y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la organización. |

**Fuente:** Elaboración propia.

En síntesis, los anteriores modelos teóricos de recursos humanos se plantean la importancia del recurso humano como factor diferenciador en las organizaciones, teniendo en cuenta las capacidades individuales con las requeridas por la organización. Además, en estos modelos se tienen en cuenta a las organizaciones como un sistema abierto y por ende la relación entre sus componentes, como son sindicatos, normatividades, competencias y entre otros que terminan impactando positiva y negativamente a la organización.

## 4.3. Marco Conceptual

### 4.3.1. Gestión Humana

***La gestión del talento humano*** es definida por Valencia (2002) como "el mantener al personal en la organización trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable. La finalidad es proporcionar la organización fuerza laboral eficiente" (p. 71). De acuerdo con lo anterior, se afirma que hoy en día la gestión humana no es un tema que sea de competencia exclusiva del área de recursos humanos, pues hoy en día es una función gerencial, la cual busca integrar el personal de las diferentes áreas para el cumplimiento de los objetivos o metas organizacionales Weihrich, Cannice y Koontz (2017).

Por tal motivo, dentro de esta se encuentran diferentes procesos asociados a retener y mantener el personal de la organización, así pues, García, Murillo y González (2008) definen los ***procesos de gestión humana*** como "un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucra procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización". Por su parte, Torres y Rodríguez (2016) afirma que los procesos de gestión humana son "un elemento fundamental en el desempeño de las organizaciones para lograr sus objetivos, así mismo para incrementar su productividad y competitividad tanto a nivel individual

como organizacional (p.56)". Es así como el buen desarrollo de los procesos de gestión humana, representan beneficios para las organizaciones en cuanto permite a éstas lograr sus objetivos y metas.

De acuerdo con lo anterior, García, Murillo y González (2008) establecen 5 macroprocesos dentro de los cuales se encuentran los procesos de gestión humana, pues la autora manifiesta que estos contribuyen a un objetivo macro que puede ser: Organización y planificación del área de gestión humana; Incorporación y adaptación de las personas a la organización; Compensación, bienestar y salud de las personas; Desarrollo del personal, y finalmente, relaciones con el empleado. A continuación, se define cada uno de estos.

*Tabla 5 Definición Macroprocesos Gestión Humana*

| MACROPROCESO | OBJETIVO |
|---|---|
| **Organización y planificación del área de gestión humana** | "La preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización". |
| **Incorporación y adaptación de las personas a la organización** | "La vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma, con el fin de generar valor, garantizando que tengan las mejores habilidades y competencias para lograrlo". |
| **Compensación, bienestar y salud de las personas** | "Desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, pero buscando siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización". |
| **Desarrollo del personal** | "Desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas, y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo". |
| **Relaciones con el empleado** | "Mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización". |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de García, Murillo y González (2008)

En la anterior tabla, se pueden observar los diferentes macroprocesos definidos por García et al. (2008) quien establece que a través de cada uno de estos se busca “obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, y así se pueda potencializar la organización (p.11)”. Igualmente, la autora afirma que estos deben funcionar de acuerdo con la estrategia de la organización y no ser procesos separados.

En el siguiente apartado, se encuentra el marco legal donde se tienen en cuenta la diferente normatividad en cuanto a funcionamiento de las estaciones de servicio en Colombia, así como la normatividad en materia laboral que rige a la organización objeto de estudio.

### 4.4. Marco Legal

En este apartado se relaciona la normatividad vigente que rige a las Estaciones de Servicio en Colombia con el objetivo de conocer los requisitos para su creación y funcionamiento.

Es así como a través, del Decreto 1521 de 1998, modificado por el decreto 4299 de 2005, el cual fue modificado parcialmente por el 1333 de 2007. En estos se establecen los requisitos, obligaciones, régimen sancionatorio, refinación, almacenamiento, manejo, transporte, distribución, campo de aplicación y las autoridades de regulación, control y vigilancia de los combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto gas licuado de petróleo - GLP.

Según el Ministerio de Minas y Energía (2005), a través del decreto 4299 de 2005 en su artículo 4, se define Estación de Servicio – EDS, como: “Establecimiento en el cual se almacenan y distribuyen al consumidor final los combustibles líquidos derivados del petróleo”. Por tal motivo, y teniendo en cuenta el tipo de combustibles las EDS se clasifican en: Estación de servicio de aviación; Estación de servicio automotriz; Estación de servicio fluvial, y Estación de servicio marítima.

Es así como las estaciones de servicio automotriz son aquellas que “almacenan y distribuyen combustibles básicos utilizados para vehículos automotores, los cuales se entregan a partir de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible”. Igualmente, la normatividad permite a las EDS que cumplan con los requerimientos necesarios prestar otro tipo de servicios como son lubricación, lavado de automotores, cambios de llantas, venta de baterías. Igualmente, pueden funcionar mini mercados, tiendas de comidas rápidas, cajeros automáticos, entre

otros. (Decreto 4299 de 2005, art. 4°, p. 17)

A continuación, en la tabla 6, se enlista los distintos, acuerdos, leyes o decretos que rigen a las estaciones de servicio en Colombia. En esta se encuentra la normatividad que establece desde los requisitos para la creación, así como aspectos de su funcionamiento.

*Tabla 6 Marco Legal Creación y Funcionamiento de Estaciones de Servicio en Colombia*

| NORMATIVIDAD EN EDS | ORGANISMO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|
| Decreto 3065 de 1984 | Presidente De La República De Colombia | “Por medio del cual se toman sobre la distribución de Hidrocarburos y sus derivados”. |
| Decreto 1594/84 Min de Salud | Min. Salud | “Uso del Agua y Residuos Líquidos”. |
| Ley 26 de 1989 | El Congreso De Colombia | “Por medio de la cual se adicionan la ley 39 de 1987 y se dictan otras disposiciones sobre la distribución de combustibles líquidos derivados del Petróleo". |
| Decreto 283 de 1990 | Min. Minas Y Energía | “Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte, distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo y el transporte por carro tanques de petróleo crudo”. |
| Decreto 353 de 1991 (Derogado por el art. 42, Decreto Nacional 4299 de 2005, Derogado parcialmente por el art. 55, Decreto Nacional 1521 de 1998 ) | Presidente De La República De Colombia | “Por el cual se reglamenta la Ley 26 de 1989 y se modifica parcialmente el Decreto 283 de 1990” |
| Decreto 300 de 1993 | Presidente de la República de Colombia - Min. Minas y Energía | “Por el cual se establecen unas obligaciones para los distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y transportadores de combustibles blancos derivados del petróleo”. |
| Decreto 400 de 1994 | Ministerio de Minas y Energía | “Por la cual se asignan unas funciones de control sobre el GLP al Ministerio de Transporte”. |
| Decreto 2190/95 | Min. Interior | “Por el cual se ordena la elaboración y desarrollo del plan nacional de contingencia contra derrames de hidrocarburos, derivados y sustancia nocivas en aguas marinas, fluviales y lacustres”. |
| Norma Técnica Colombiana - NTC 3769 | ICONTEC | “Vehículos Automotores. Funcionamiento de Vehículos Con GLP. Estaciones De Servicio Para Suministro De GLP”. |

| | | |
|---|---|---|
| Resolución 80505 del 17 de marzo de 1997 | Ministerio de Minas y Energía | “Por la cual se dicta el reglamento técnico al cual debe someterse el almacenamiento, manejo, comercialización mayorista y distribución de Gas Licuado de petróleo, GLP”. |
| Decreto 1521 de 1998 | Presidente De La República De Colombia | “Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. (*Certificaciones Ley* 4299)”. |
| Guía de Manejo Ambiental para EDS /1999 Min Ambiente | Min. Ambiente | “Guía ambiental orientada a regular las etapas de planeación, construcción, operación, desmantelamiento del proyecto”. |
| Decreto 321/99 Min Interior | Min. Interior | “Por la cual se adopta el plan nacional de contingencia contra derrames de hidrocarburos, derivados y sustancias nocivas”. |
| Ley 681 de 2001 | El Congreso de Colombia | "Por la cual se modifica el régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera y se establecen otras disposiciones en materia tributaria para combustibles". (*El Impuesto Global IVA, Cupos)”.* |
| Ley 693 de 2001 | El Congreso de Colombia | “Por la cual se dictan normas sobre el uso de alcoholes carburantes, se crean estímulos para su producción, comercialización y consumo, y se dictan otras disposiciones”. |
| Decreto 1605 de 2002 | Min. Minas y Energía | “Por el cual se define el esquema de vigilancia y control al que están sometidas las actividades relacionadas con el Gas Natural Comprimido para uso vehicular y se dictan otras disposiciones”. |
| Resolución 180718 de 2003 | Min. Minas y Energía | “Por la cual se modifica la Resolución 82438 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios de la Gasolina Motor Corriente”. |
| Resolución 180720 de 2003 | Min. Minas y Energía | “Por la cual se establecen las estructuras de precios de la Gasolina Motor Corriente y ACPM que se distribuyan en el Área Metropolitana de Cúcuta”. |
| Resolución 180093 de 2003 | Min. Minas y Energía | “Por la cual se modifica la Resolución 8 2439 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios del ACPM”. |
| Resolución 180092 de 2003 | Min. Minas y Energía | “Por la cual se modifica la Resolución 8 2438 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios de la Gasolina Motor Corriente”. |

| | | |
|---|---|---|
| Resolución 180088 de 2003 | Min. Minas y Energía | “Por la cual se reglamentan las tarifas máximas en pesos por kilómetro – galón para el Sistema de Poliductos y se fijan otras disposiciones”. |
| Resolución 000400 de 2003 | Ministerio de Transporte | “Por la cual se restringe el transporte de hidrocarburos por las carreteras del país”. |
| Resolución 18 1069 de agosto 18 de 2005 | Min. Minas y Energía | “Por la se modifica la resolución 18 0687 del 2003 y se establece otras disposiciones (oxigenación de las gasolinas). A partir del 1ero de enero de 2006 las gasolinas que se distribuyan a partir de las plantas de abasto mayoristas”. |
| Resolución 1023 de 2005 | Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial | “Por la cual se adopta las guías ambientales sectoriales para el sector hidrocarburo”. |
| Decreto 4741 de 2005 | Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial | “Por la cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral”. |
| Decreto 1521/98<br>Decreto 4299/05<br>(Deroga Art 42 Decreto 1521/98) | Min. Minas y Energía | “Almacenamiento, Manejo, transporte y Distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para EDS”. |
| Decreto 4299 de 2005 | Min. Minas y Energía | “Tiene por objeto establecer los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP, señalados en el artículo 61 de la ley 812 de 2013, con el fin de resguardar a las personas, los bienes, y preservar el medio ambiente”. Este decreto fue actualizado en el año 2015. |
| Resolución 0423 del 4 de octubre del 2010 | Min. Minas y Energía | “Por el cual se establece la metodología a ser aplicada en la determinación de volúmenes máximos de combustibles líquidos derivados del petróleo exentos de IVA, arancel, y global que, dentro de cada municipio y corregimiento de zona de frontera, corresponde a las estaciones de servicio ahí localizadas y autorizadas para el ministerio de minas y energía para el goce de dicho beneficio durante el período comprendido entre el 2010 y el 2013”. |

| | | |
|---|---|---|
| Decreto 3037 de 2013 | Ministerio de Hacienda y Crédito Público – presidente de Colombia | “Por el cual se modifica el Decreto 568 del 21 de marzo de 2013 (reglamentación del impuesto mensual a la gasolina y al ACPM del cual una parte se toma como descontable en el IVA)”. |
| Resolución 31348 del 24 de Julio de 2015 | Min. Minas y Energía – Director de Hidrocarburos | "Por la cual se establecen los procedimientos y condiciones operativas del Sistema de Información de Combustibles Líquidos - SICOM". |
| Decreto 1073 de 26 mayo 2015 | Presidente de la República de Colombia - Min. Minas y Energía | “Por la cual medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía”. |
| Resolución 631 de 2015 | Min. Ambiente y Desarrollo Sostenible | “Por la cual se establecen los parámetros y los valores límites máximos permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpos de aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público y se dictan otras disposiciones”. |
| Resolución 40278 de 4 de abril de 2017 | Min. Minas y Energía | “Por la cual se expide el Reglamento Técnico aplicable a las estaciones de servicio que suministran gas natural comprimido para uso vehicular y se dictan otras disposiciones”. |
| Resolución 31351 de 2 de mayo de 2017 | Min. Minas y Energía – Director de Hidrocarburos | “Por la cual se modifica la resolución 31348 del 24 de Julio de 2015, en relación con el Sistema de Información de Combustibles, SICOM”. |
| Resolución 1326 de 6 de julio de 2017 | Min. Ambiente y Desarrollo Sostenible | “Por la cual se establecen los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Llantas Usadas y se dictan otras disposiciones”. |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Orozco, Montes (2010) y Corporación Asociados Estaciones de Servicio de Colombia (2019).

En la tabla anterior se encuentra la normatividad vigente que rige a las EDS en el momento de creación y funcionamiento de estas. Sin embargo, es necesario conocer la normatividad laboral en cuanto a contratos, salarios, prestaciones, accidentes de trabajo entre otras.

En tal sentido y como lo establece la Constitución política de Colombia 1991, en su artículo 25. "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas." Es por esto que el gobierno colombiano a través de diferentes normatividades como El código sustantivo del trabajo, Ley 50 de 1990 Reformas al CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, La ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral, así como otra normatividad en materia de legislación laboral.

A continuación, se presenta los apartados más relevantes del código sustantivo de trabajo, los cuales impactan a la organización objeto de estudio, pues esta debe conocer dicha legislación y cumplir con ella.

*Tabla 7 Código Sustantivo del Trabajo*

| **DECRETO LEY CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO - CST** | | |
|---|---|---|
| **TÍTULO** | **CAPÍTULO** | **DESCRIPCIÓN** |
| Título I. Contrato Individual De Trabajo. | Capítulo IV. Modalidades Del Contrato (Forma, Contenido, Duración, Revisión, Suspensión Y Prueba Del Contrato). | Los tipos de contrato que se pueden llevar a cabo son: Término Fijo; Contrato a término indefinido; Contrato de Obra o labor; Contrato civil por prestación de servicios; Contrato de aprendizaje y Contrato ocasional de trabajo. En estos se debe especificar el tiempo de duración, tiempo de prueba y especificar las funciones y actividades a cargo del empleado. |
| | Capítulo V. Ejecución Y Efecto Del Contrato. | Ejecución de Buena fe, las obligaciones entre las partes, las obligaciones especiales del patrono; las obligaciones especiales del empleado, las prohibiciones de las partes |
| | Capítulo VI. Terminación Del Contrato De Trabajo. | Las causas para terminación del contrato, los trámites para la terminación del mismo. |
| Título II. Período De Prueba Y Aprendizaje. | Capítulo I. Período De Prueba. | Tiempo que tiene por objeto apreciar las aptitudes del trabajador, y la conveniencia de las condiciones del trabajo para éste último |
| | Capítulo II. Contrato De Aprendizaje. | Tiempo para enseñar directamente o por medio de otra persona, una profesión, arte u oficio a una persona que en la mayoría de los casos no ha tenido experiencia laboral. |
| Título IV. Reglamento De Trabajo Y Mantenimiento Del | Capítulo I. Reglamento. | "Es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el {empleador} y sus trabajadores en la prestación del servicio". CST (2019). |

| | | |
|---|---|---|
| Orden En El Establecimiento. | | |
| Título V. Salarios. | Capítulo II. Salario Mínimo. | Es el valor mínimo que debe recibir un trabajador, en cualquier organización. |
| | Capítulo III. Retención, Deducción Y Compensación De Salarios. | Dineros a retener, deducir o a pagar a los trabajadores de acuerdo con la normatividad que aplique en cada caso en particular. |
| Título Vi. Jornada De Trabajo. | Capítulo III. Remuneración Del Trabajo Nocturno Y Del Suplementario. | Pago de horas extras, recargos nocturnos de acuerdo con el horario laboral. |
| Título VII. Descansos Obligatorios. | Capítulo I. Descanso Dominical Remunerado. | Ley que establece que todo trabajador tiene derecho a descansar el día domingo y los días festivos y en caso de lo contrario se le deben pagar los recargos a los que haya lugar. |
| | Capítulo II. Descanso Remunerado En Otros Días De Fiesta. | |
| | Capítulo IV. Vacaciones Anuales Remuneradas. | Período de tiempo sin laborar el cual debe ser remunerado |
| Título VIII. Prestaciones Patronales Comunes. | Capítulo II. Accidentes De Trabajo Y Enfermedades | Eventualidad causada al empleado en el sitio de trabajo o por el desarrollo de las actividades del cargo |
| | Capítulo IV. Calzado Y Overoles Para Trabajadores. | Todo empleador debe proveer a sus empleados de calzado y overoles o uniforme para desarrollar sus funciones, siempre y cuando estos devenguen menos de 2 salarios mínimos legales vigentes - SMMLV. |
| | Capítulo VII. Auxilio De Cesantía. | Prestación social a cargo del empleador, se debe cancelar al trabajador o al fondo establecido un salario mensual por cada año laborado y de ser inferior se realiza de acuerdo al tiempo laborado. |
| Título XI. Higiene Y Seguridad En El Trabajo. | Capítulo I. Único. | Artículo 348. Medidas de higiene y seguridad “Todo patrono o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores" CST (2019). |
| Título I. Sindicatos. | Capítulo II. Organización. | Los trabajadores tienen derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses. |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Código sustantivo de trabajo 2019.

En la tabla anterior, se puede observar la normatividad que se origina como resultado del vínculo contractual existente entre trabajadores y empleadores. En dicha tabla se citó la normatividad más relevante, a consideración del autor, para la organización Lubryco y Cía. Ltda. Pues hay aspectos relacionados al tipo de contrato, el pago de recargos, vacaciones, auxilios laborales, el derecho a organizarse. A su vez, se encuentra la *Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral*, en la cual según el Departamento Nacional de Planeación (2019)

“reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana”. En esta ley se encuentran aspectos relacionados a pensión la cual tiene por objeto el amparo de contingencias derivadas de la vejez, la invalidez o la muerte. Además, esta ley regula la seguridad social a través de la cual se regulan y crean condiciones de acceso al servicio de salud.

Asimismo, se encuentra el sistema general de riesgos laborales que tiene por objetivo proteger y atender a los trabajadores de los efectos de enfermedades o accidentes que pueden darse como consecuencia al trabajo que realizan. Un aspecto para destacar dentro de la ley 100/1993 en el apartado relacionado con el sistema de seguridad social son aspectos como las cesantías y subsidio; el primero se refiere a cuando el trabajador se encuentre cesante y el segundo tiene como fin “aliviar las cargas familiares de los trabajadores con menores recursos económicos, contribuyendo así al sostenimiento de la familia.” (Cobo, 2016).

Un aspecto a tener en cuenta es la Ley 1819 de 2016 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.” En esta se realizan algunas exoneraciones en materia de prestación de servicios y pago de parafiscales pues se establece en el Art. 114-1. Exoneración de aportes que “las personas naturales empleadoras estarán exoneradas de la obligación de pago de los aportes parafiscales al SENA, al ICBF y al Sistema de Seguridad Social en Salud por los empleados que devenguen menos de diez (10) SMMLV.”

Así pues, esta normatividad laboral es relevante para la empresa objeto de estudio por su impacto contable dentro de las organizaciones, pues de acuerdo con la cantidad de trabajadores y al sueldo que reciban estos, las organizaciones se encuentran sujetas a cumplir con más requisitos y pagos, así como a contratar aprendices y realizar los aporte a parafiscales, entre otros. Por lo cual desde el departamento de gestión humana se debe velar por una adecuada gestión de los procesos administrativos y propender por la búsqueda continua de la optimización de actividades, así como el análisis y diseño de cargos de acuerdo con las necesidades de la organización; estos aspectos se deben tener en consideración para el presente trabajo de grado con el fin de proponer la estructura y funcionamiento del departamento de gestión humana dada que su creación y puesta en marcha representan costos para la empresa.

# 5. DISEÑO METODOLÓGICO

## 5.1. Tipo de Estudio

Las investigaciones presentan distintos alcances de acuerdo al fenómeno o problema a investigar, dentro de estos se encuentran: el alcance descriptivo, exploratorio, correlacional y explicativo. Por tal motivo, la presente investigación es de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que "los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso" (p. 91). Y por su parte, los estudios con alcance descriptivo "buscan "especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 92).

De acuerdo a lo anterior, y al ser un tema que no se ha estudiado anteriormente en la organización objeto de estudio, se pretende a través del presente trabajo de grado diseñar una propuesta de funcionamiento y estructura para el departamento de gestión humana en la organización Lubryco y Cía. Ltda. con el fin de establecer de acuerdo con las características propias de la organización, los procesos, el personal y los costos asociados a este departamento para su eficiente y eficaz operación.

## 5.2. Método de Estudio

El método de investigación que se utilizó fue el método deductivo el cual "consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida" (Aktouf, 2001, p.35). Por tal motivo, el estudio se clasificó como investigación cualitativa al buscar identificar diferentes perspectivas teóricas expuestas en el marco teórico, para con base en ello definir cómo debe operar el departamento de gestión humana de acuerdo a los referentes teóricos que abordan la temática teniendo en cuenta las particularidades de la organización en particular.

## 5.3. Fuentes y técnicas de recolección

El presente trabajo se realizó con base en diferentes fuentes y técnicas de recolección que se clasifican en primarias y secundarias de acuerdo a su aporte, con las cuales se busca ***explorar, describir y explicar*** el problema de investigación. Por ello, se exponen a continuación dichas fuentes.

### 5.3.1. Fuentes primarias

Se acudió a fuentes primarias como es el personal de la organización, en especial a la persona encargada de los procesos de gestión humana y a personal quien ocupa las diferentes posiciones, quienes suministraron información a través de entrevistas semiestructuradas y estructuradas que facilitaron el análisis de información y características de los puestos.

### 5.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias para la presente investigación fueron: artículos, libros y revistas indexadas; consultados en bases de datos especializadas remotas y biblioteca de la Universidad del Valle, así como reportes de asociaciones, páginas y sitios en internet. En cuanto a otros documentos se tuvieron en cuenta la información suministrada por la empresa con el fin de conocer las características, y procesos establecidos, especialmente referentes a gestión humana.

### 5.3.3. Técnicas de recolección de información

Las técnicas para la recolección de la información y posterior análisis de datos de la presente investigación son las siguientes:

- **Observación directa-natural:** Bernal (2010) afirma que "Es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de éste en el curso de los acontecimientos observados". Esta técnica de recolección permitirá *conocer de forma directa el objeto* de estudio y de esta manera *analizar situaciones* con el fin de describir y realizar la propuesta del modelo teórico de acuerdo a las necesidades y aspectos en particular.

- **Entrevistas estructuradas:** Según Cerda (1998, citado por Bernal, 2010) señala que este tipo de entrevista "se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas". El instrumento se aplicó a personal administrativo y operativo con el ánimo de guiar la entrevista de una forma ordenada y secuencial, esta se encuentra en el anexo A. Es de anotar que este instrumento fue validado por el superior de cada cargo para corroborar la información suministrada por cada empleado.

- **Entrevistas semiestructuradas:** A través de este tipo de entrevista se buscó cierta flexibilidad en el desarrollo de la entrevista, con el fin de ir

obteniendo información de una forma flexible incluso obtener más información de la que inicialmente se tiene prevista. De acuerdo con Bernal (2010) establece que este instrumento “Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida”; el instrumento se aplicó a la persona encargada de los procesos de gestión humana, con el fin de conocer las actividades de GH que realiza la organización en la actualidad – Anexo B.

# 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 6.1. Diagnóstico de los procesos de gestión humana que se desarrollan en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga

El instrumento de recolección de información – anexo B- que se encontraba dirigido a la persona encargada de los procesos de gestión humana en la organización objeto de estudio, permitió indagar acerca de los procesos que se encuentran establecidos actualmente en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. A continuación, se describen estos procesos:

### 6.1.1. Requisición

El proceso de requisición al ser una empresa familiar y administrada por uno de sus socios, en el momento de crear un cargo o de presentarse una renuncia, se procede a realizar el proceso de reclutamiento.

### 6.1.2. Reclutamiento

En el momento de presentarse una vacante, el gerente revisa si cuenta con personal al interior de la organización que cuente con los conocimientos para desempeñarse en el cargo - *reclutamiento interno*. En el caso de no contar con personal dentro de la organización para suplir la vacante, el gerente solicita a la coordinadora de SST la apertura del proceso de *reclutamiento externo.*

Por tal motivo, el reclutamiento externo se realiza solicitando hojas de vida a la bolsa de empleo Comfandi a través del formato de solicitud de vacantes que se puede observar en la figura 14, en el cual se diligencia con información referente al encargado del proceso en la organización, las funciones, requerimientos, experiencia, salario, entre otros. Lo anterior, con el propósito de publicar la vacante en los medios establecidos por la bolsa de empleo de Comfandi, y de esta manera recepcionar hojas de vida y enviarlas a la organización.

*Figura 14 Formatos solicitud Hojas de vida Bolsa de Empleo - COMFANDI*



| FORMATO<br>DATOS DEL CARGO SOLICITADO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FECHA | | | | | | |
| NIT DE LA EMPRESA | | | | RAZÓN SOCIAL | | |
| RESPONSABLE VACANTES (Nombre de quien solicita la vacante) | | | | CORREO ELÉCTRONICO | | |
| | | | | TELÉFONO DE CONTACTO | | |
| DIRECCIÓN | | | | | | |
| NOMBRE DE LA VACANTE | | | | | | |
| FUNCIONES | | | | | | |
| NÚMERO DE VACANTES | | REQUIERE VIAJAR:<br>Si ___ No ___ | | TIENE PERSONAL A CARGO | | |
| PERFIL DEL CANDIDATO | | | | | | |
| FORMACIÓN ACADEMICA | | | | OTRA CAPACITACIÓN REQUERIDA | | |
| TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | | | |
| TIPO DE CONTRATO | Indefinido | Fijo | Obra o Labor | Prestación de servicios | SALARIO MENSUAL | |
| HORARIO DE TRABAJO | | | | | | |
| FUNCIONES | | | | | | |
| HABILIDADES REQUERIDAS | | | | | | |

PARA USO DE LA AGENCIA

| OBSERVACIONES |
|---|
| |

**Fuente:** Bolsa de Empleo Comfandi (2019)

En el momento que la persona encargada del proceso de reclutamiento en Lubryco y Cía. Ltda. Recibe las hojas de vida por parte de la bolsa de empleo, procede a relacionarlas junto con algunas hojas de vida que hayan llegado de personas recomendadas por empleados que conozcan sobre la vacante. Posteriormente, se relaciona y entregan las hojas de vida a la persona encargada del proceso de selección, quien es una profesional en psicóloga industrial, y al mismo tiempo socia de la organización.

### 6.1.3. Selección

El proceso de selección de personal se realiza a partir de las hojas de vida que se obtienen en el proceso de reclutamiento. Este consta de las siguientes etapas.

1. **Filtro:** De acuerdo con el perfil solicitado se filtra al personal que no cumple con los requerimientos.

2. **Citación:** Se procede a citar a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado a entrevista en las instalaciones de la organización.
3. **Entrevista:** En esta fase se busca conocer aspectos relacionados con la experiencia, formación, empresas donde se ha laborado y las funciones realizadas, años de permanencia y motivo de retiro.
4. **Decisión:** En el momento de entrevistar a todos los candidatos se procede a decidir quién se contrata.
5. **Exámenes médicos:** se remite al candidato a la IPS con la orden médica correspondiente para la realización de exámenes médicos y ocupacionales con el fin de identificar si es apto o no.

Es de anotar que las vacantes relacionadas con el departamento contable tienen una fase adicional a las mencionadas y es la realización de una prueba de conocimiento específico. El proceso de selección en general tarda alrededor de 2 – 3 días.

Una vez realizados y aprobados los exámenes médicos se procede a realizar la contratación del personal.

### 6.1.4. Contratación

Se solicita la documentación del núcleo familiar para la correspondiente afiliación a EPS, ARL, AFP, y caja de compensación familiar. Este proceso se demora alrededor de 1 o 2 días, luego se firma el contrato y se le comunica al nuevo empleado el día de inicio de labores. La organización Lubryco y Cía. Ltda., tiene como política realizar contratos con términos fijo inferior a un año directamente por la empresa.

### 6.1.5. Inducción

El proceso de inducción comienza presentando al nuevo empleado con los diferentes empleados de la organización, buscando de esta manera que conozca a sus nuevos compañeros. Posteriormente, una persona que sepa del cargo acompaña y entrena a la persona por un término de 5 días aproximadamente. Igualmente, se realiza inducción de seguridad y salud en el trabajo familiarizando a los empleados con la normatividad vigente y la forma en que deben realizar las actividades y procesos a su cargo y de esta manera conocer y evitar los riesgos a los que se encuentran expuestos.

### 6.1.6. Beneficios e incentivos

En cuanto a los beneficios e incentivos de la organización, se encuentran permisos para estudiar. En algunos cargos de dirección y confianza se han otorgado beneficios educativos, derivados a la formación de diplomados, cursos y estudios

de posgrados por parte de dichos empleados. En cuanto a los empleados operativos se les pagan comisiones por ventas. Es de aclarar que los beneficios educativos, no se encuentran documentados ni establecidos, sino que son decisiones que toma la gerencia dependiendo el trabajador y las funciones que este realice.

### 6.1.7. Evaluación del desempeño

La organización no realiza evaluaciones de desempeño ni de capacitaciones realizadas.

### 6.1.8. Capacitación y entrenamiento

Los procesos de capacitación que se realizan son especialmente en seguridad y salud en el trabajo por parte de la persona encargada del sistema de gestión y la ARL Colmena, se realizan constantes capacitaciones de identificación de peligros, capacitación de COPASO, convivencia, brigadistas, primeros auxilios y capacitaciones en riesgos en general. Lo anterior, con el objetivo de cumplir con la normatividad legal al mismo tiempo de que se evitan accidentes de trabajo.

Igualmente, se realizan capacitaciones por parte de la compañía Exxon Mobil, dirigidas al personal administrativo, especialmente a los administradores de cada estación de servicio y a los vendedores de servicio; estos últimos en temas relacionados con servicio al cliente.

Es de anotar que en los casos que los empleados soliciten apoyo económico en cuanto a transporte, inscripciones y permisos para asistir a capacitaciones relacionadas con sus funciones la gerencia apoya económicamente este proceso.

### 6.1.9. Seguridad y salud en el trabajo

En cuanto a seguridad y salud en el trabajo se realizan constantes capacitaciones al personal. Además, se realizan exámenes médicos ocupacionales, de ingreso, periódicos, anuales y de egreso, al finalizar el contrato laboral. En el caso de restricciones médicas se realizan valoraciones por parte de la ARL.

El Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo busca el bienestar integral tanto físico, mental, social, psicológico de los empleados. A su vez, este permite medir los riesgos mecánicos, biológico, ergonómicos, eléctricos, entre otros.

### 6.1.10. Ruptura laboral

La organización no tiene procesos, ni pasos para la ruptura laboral establecidos, en el momento de decidir finalizar o no renovar el contrato a algún trabajador se le

entrega carta de acuerdo con la normatividad laboral vigente y se envía a exámenes de egreso.
Finalmente, con las indagaciones realizadas se puede observar que no se diseñan estrategias, ni actividades del área de gestión humana encaminadas a integrar o mejorar la calidad de vida de los empleados. Es importante que la organización realice capacitaciones a los empleados en cuanto a la relevancia e impacto de sus funciones para la organización. Así como definición de evaluaciones de desempeño y capacitaciones, buscando de esta manera realizar retroalimentación al empleado. En consecuencia, se presenta en el siguiente apartado el modelo teórico de acuerdo con el autor que satisface las necesidades de la organización con miras a implementar, documentar y establecer las políticas y procedimientos de los procesos del departamento de GH.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que dentro de la organización se realizan algunos procesos de gestión humana, pero no se encuentran documentados, ni bien estructurados por lo cual se requiere revisar en la literatura sobre el funcionamiento de los departamentos de gestión humana, en cuanto a procesos a su cargo y las sugerencias de cómo estos deben funcionar. En tal sentido, a continuación, se diseña un modelo teórico orientado a satisfacer las necesidades en cuanto a Gestión Humana en la organización objeto de estudio, con estos procesos se busca atraer, seleccionar, retener y mantener al talento humano de la organización propiciando bienestar laboral, calidad de vida para los empleados, así como mejorar las comunicaciones entre empleados y entre empleador – empleados.

## 6.2. Propuesta de modelo teórico de Gestión Humana que se adapte a las necesidades de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.

### 6.2.1. Modelo teórico Gestión Humana

A partir de las revisiones bibliográficas realizadas, se identificaron los procesos de gestión humana en los cuales los autores coinciden para posteriormente validar estos con la persona encargada de los procesos de GH en la empresa objeto de estudio, quien manifestó que los siguientes procesos se deben implementar y estructurar en la organización, dado a que no se encuentran establecidos los manuales de funciones por cada cargo, el perfil de cargo, formatos de requisición de personal, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugieren los procesos claves que debe tener el modelo teórico de gestión humana con el cual se espera satisfacer las necesidades en esta materia de la organización Lubryco y Cía. Ltda., estos procesos son:

- Planeación de necesidades de personal
- Análisis y diseño de cargos
- Requisición de personal
- Reclutamiento interno y externo
- Selección y contratación
- Inducción
- Capacitación y entrenamiento
- Evaluación de la capacitación y desempeño
- Remuneración de empleados
- Beneficios extralegales
- Seguridad y salud en el trabajo
- Relación con los empleados
- Ruptura laboral

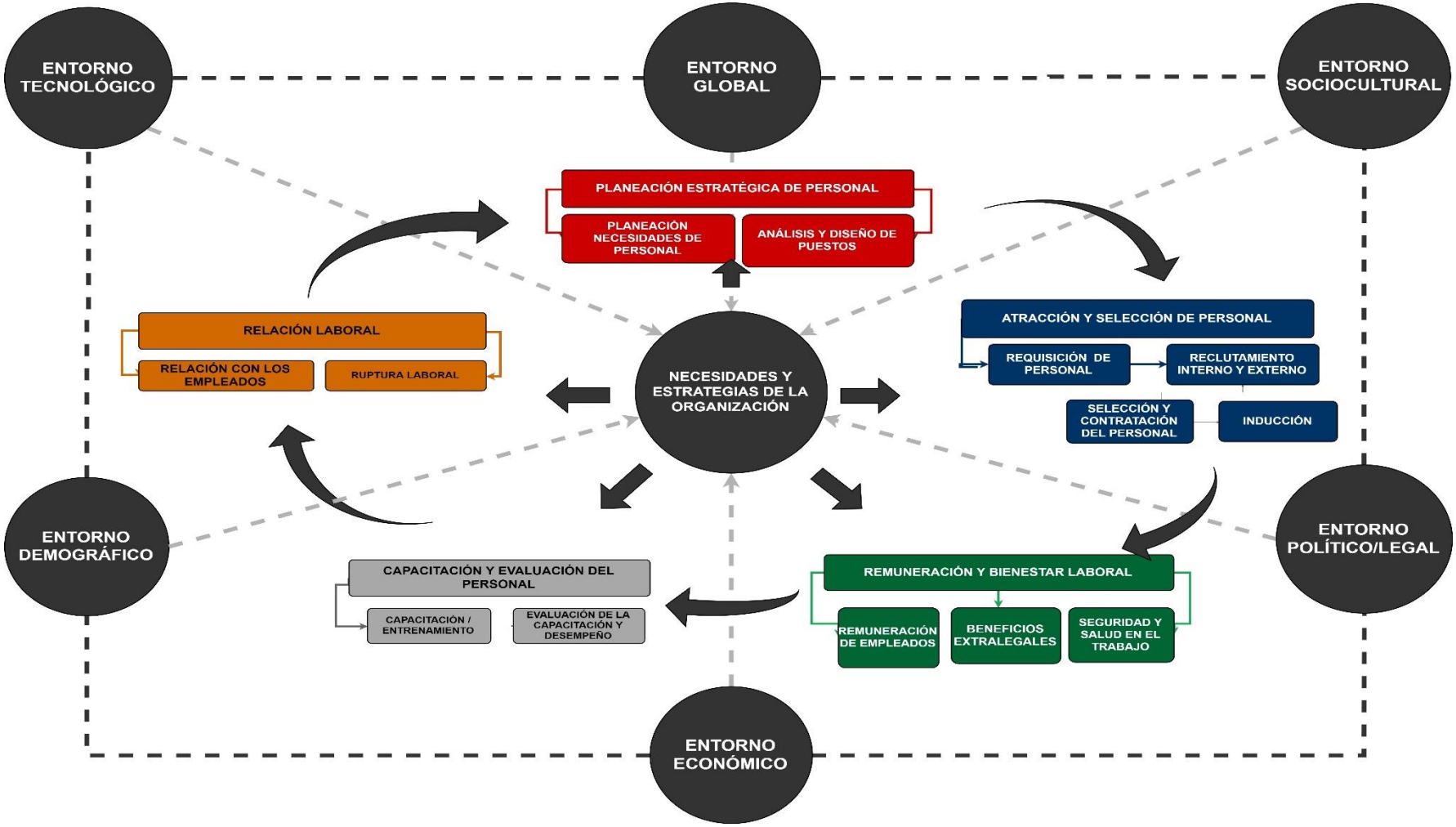
#### 6.2.1.1. Descripción del Modelo

En la figura No. 15 se expone el modelo teórico de gestión humana agrupando y estableciendo los macroprocesos y procesos de cada uno de estos que el autor considera fundamentales para la organización Lubryco y Cía. Ltda., y con los cuales se busca el buen funcionamiento del departamento de gestión humana. Dentro de éste, se tiene en cuenta el macroentorno donde los diferentes cambios tecnológicos, políticos, sociales, culturales, económicos y demográficos tienen impacto en la

organización, al ser un sistema abierto, por lo cual la organización debe estar atenta a dichos cambios para maximizar las oportunidades o minimizar las amenazas según sea el caso.

A su vez, los diferentes macroprocesos como son: planeación estratégica de personal; atracción y selección de personal; remuneración y bienestar laboral; capacitación y evaluación del personal y relación laboral, son impactados por las necesidades y las estrategias de la organización, pues al ser un área estratégica y al modelo ser cíclico se observa como sus procesos tendrán retroalimentación, con lo cual se pueden mejorar de acuerdo a las necesidades o requerimientos del momento.

*Figura 15 Modelo teórico de gestión humana para pyme*




**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se describen de una manera general los macroprocesos y procesos del modelo teórico expuesto anteriormente.

**1. Planeación estratégica de personal:** Werther, et al. (2014) establece que la planeación estratégica del capital humano "es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal", dado a que la forma en que se administra al personal incide en el logro de objetivos organizacionales y una vez cumplidos estos, los empleados pueden cumplir sus propios objetivos. Los procesos que se encuentran en este macroproceso son los siguientes:

- **Planeación necesidades de personal:** se busca determinar e identificar las necesidades de personal para cada puesto de trabajo existentes en la organización, así como determinar la serie de requisitos necesarios para el desarrollo de las distintas funciones y actividades inherentes a estos.

- **Análisis y diseño de puestos:** en el análisis de puestos de trabajo se busca identificar el conjunto de responsabilidades y obligaciones así como las condiciones requeridas de cada puesto de trabajo, con dicha información se procede a realizar el diseño sistemático de la información requerida en los puestos donde se tienen en cuenta las funciones concretas y los requisitos como educación, habilidades, características personales y experiencia necesaria las cuales debe cumplir el empleado que ocupe dicho puesto. Por tal motivo, Dessler (1994) citado por Grados (2003) manifiesta que el análisis de puestos de trabajo es el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

**2. Atracción y selección de personal:** En este macroproceso se tiene en cuenta el proceso de requisición de personal, que es parte fundamental para iniciar los otros procesos como son reclutamiento/atracción y selección de personal, con el objetivo de que la organización atraiga, seleccione y contrate finalmente al candidato más aptos para un cargo.

- **Requisición de personal:** A través de este proceso se formaliza por parte de un departamento, área u oficina la solicitud para cubrir una vacante disponible. En este proceso se deben especificar las necesidades del personal, en cuanto a cantidad de vacantes disponibles, denominación del cargo, estudios, habilidades y competencias necesarias que debe poseer la

persona que ocupará el cargo. Una vez realizada la requisición de personal, se inicia el reclutamiento de personal.

- **Reclutamiento interno:** se basa en la antigüedad y méritos del personal que se encuentra vinculado en la organización.

- **Reclutamiento externo:** busca talento humano externo de la organización quienes aporten conocimiento nuevo. Este proceso se puede realizar por medio de: avisos en periódicos, agencias de empleo, contactos con universidades, bases de datos de aspirantes, portales de empleo en internet, entre otros.

Por otra parte, y partiendo del análisis del puesto y de las especificaciones del mismo se determina la serie de requisitos que debe contar un candidato para ocupar el puesto y de esta forma orientar e iniciar el proceso de **selección**, el cual se resume a escoger a las personas con más posibilidades de tener éxito en el puesto.

- **Selección de personal y contratación:** una vez reclutado el personal y realizado el proceso de selección del personal a través de filtros como hoja de vida, entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimiento específico, examen médico, visitas domiciliarias, entre otros, se procede a contratar al personal que tenga mayor posibilidad de tener buen desempeño en el puesto. El contrato se realiza a través de los parámetros establecidos por la organización y que cumplan con la normatividad laboral vigente.

- **Inducción:** consiste en orientar al nuevo personal, presentarlo ante sus nuevos compañeros y realizar recorridos por las instalaciones de la empresa. Lo anterior, pretende que “el personal se adapte lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, a sus obligaciones y derechos” (Grados, 2003, p 325).

**3. Remuneración y bienestar laboral:** se realizan estudios salariales, se establecen las bonificaciones y con esto se busca que el personal conciba que la forma en que la organización los retribuye por las labores que realizan, se encuentran acordes o por encima de lo que cuestan sus servicios. Por ello, García (2018) manifiesta que a través de este macroproceso se busca “la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, en donde se satisfagan las necesidades más sentidas de los mismos, buscando su sostenibilidad y mantenimiento dentro de la organización”. (p, 75).

- **Remuneración de empleados:** es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios, dentro de estas se encuentran sueldos, salarios, comisiones, bonos, prestaciones sociales y demás gratificaciones que establezca la organización. (Mondy, 2010; Werther, et al., 2014).

- **Beneficios:** Algunas organizaciones aparte de los beneficios obligatorios cuentan de forma voluntaria con seguros colectivos de vida, becas para estudio de personal y sus hijos, préstamos y anticipos, casinos (comedores de empresa); *bonos de productividad* en el momento de alcanzar un determinado nivel.

- **Seguridad y salud en el trabajo:** se busca proteger a los empleados de lesiones ocasionadas por la realización de sus labores; se crean y desarrollan las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad para evitar accidentes de los trabajadores.

**4. Capacitación y evaluación del personal:** Este proceso tiene como objetivo brindar herramientas y desarrollar competencias en los empleados para que estos tengan una mejora continua en la forma de realizar sus funciones. Por su parte, Mondy (2010) afirma que “La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional”. (p. 198). Dentro de este macroproceso se encuentran los siguientes procesos:

- **Capacitación/entrenamiento:** se busca dotar a los empleados de nuevo conocimiento y habilidades necesarios para desempeñar sus labores.

- **Evaluación de la capacitación y desempeño:** A través de la primera se busca evaluar a los empleados sobre la eficacia de las capacitaciones recibidas. Esto se realiza a través de exámenes y se compara el antes y después de la capacitación para mirar el alcance que tuvo esta. En tal sentido, Byars y Rue (1987) manifiesta que la evaluación de programas para el desarrollo de los empleados se debe basar en “los resultados que se producen al compararlos con los objetivos originales de desarrollo de empleados” (p. 118).

Por su parte, la *evaluación del desempeño***:** "constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización". (Werther, et al., 2014, p.216). Estas evaluaciones se hacen de forma periódica y en algunas empresas se realizan de forma descendente, es decir, los jefes realizan la evaluación de sus empleados y los retroalimentan sobre las oportunidades de mejora. Igualmente, se encuentra la evaluación ascendente que es la que realizan los empleados de sus jefes.

**5. Relación laboral:** con el objetivo de mejorar la comunicación y el clima de la organización, en este macroproceso se encuentran lo relacionado con:

- **Relación con los empleados:** las empresas buscan tener una buena relación con los empleados con el fin de que estos se sientan a gusto y puedan alcanzar su máximo potencial.

- **Ruptura laboral:** Al terminar el contrato con los empleados se da la ruptura laboral que es la finalización del vínculo existente, se debe propender por realizar este proceso de la mejor manera posible.

En síntesis, el presente modelo teórico consta de aspectos fundamentales para un departamento de gestión humana, todos estos macroprocesos orientados a satisfacer las necesidades de la organización con miras a incidir en la motivación del personal, la cultura y por ende en el clima organizacional.

Por esto, en el siguiente capítulo se aplica el modelo teórico propuesto en la organización objeto de estudio, donde se sugieren los procesos, funciones y responsables de estas.

## 6.3. Reformulación de los procesos de Gestión Humana de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.

A partir del diagnóstico realizado sobre los procesos de GH que se llevan a cabo actualmente en la organización Lubryco y Cía. Ltda., se desarrolla en este apartado el modelo teórico propuesto para el caso de la pyme objeto de estudio.

En tal sentido, se inicia con el macroproceso denominado *planeación estratégica del personal*, pues algunos aspectos coherentes a éste, como son la planeación del capital humano, funciones del cargo, los requisitos y competencias requeridas de los candidatos a ocupar el puesto hacen que los procesos de gestión humana comiencen mucho antes de generarse la vacante. Seguidamente, se encuentran los otros 4 macroprocesos planteados como son la *atracción y selección del personal; capacitación, desarrollo y evaluación del personal; remuneración y bienestar del personal,* y finalmente, el macroproceso *relación laboral.*

### 6.3.1. Planeación estratégica de personal

En la actualidad la organización no realiza estimaciones de demanda futura de personal, es decir, la fuerza de trabajo que se requerirá en el futuro, tampoco se prevén nuevos cargos, funciones o actividades que puedan surgir a medida que la organización crece. Es necesario considerar los diferentes aspectos o cambios en el entorno que pueden incidir en esto como son nuevas reglamentaciones, cambios tecnológicos, cambios organizacionales o planes estratégicos, todos estos requerirán de fuerza laboral que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Por tal motivo, se busca con este macroproceso que la pyme defina con tiempo las necesidades futuras en cuanto a conocimientos y competencias por parte de sus actuales empleados o en su defecto estime los nuevos cargos de acuerdo con las estrategias que quieran implementar. Este proceso debe considerar las responsabilidades y funciones del cargo, así como estimar la remuneración que recibirán los futuros empleados o el valor de la capacitación para los actuales.

- **Planeación del personal**

La organización actualmente no realiza estimaciones de la demanda de personal, ni tiene en cuenta el crecimiento de la organización para la creación de nuevos cargos. Pues esta no considera relevante este aspecto. Sin embargo, a medida que se incursiona en otras unidades de negocio, se sugiere la creación del cargo de acuerdo con las necesidades de personal.

- **Análisis y diseño de cargos**

El presente análisis y diseño de cargos se realizó a partir de la información recolectada con el instrumento denominado *"Entrevista personal Administrativo y Operativo Lubryco y Cía. Ltda."* - ***Anexo A***, la cual consistió en realizar una entrevista semiestructurada a los empleados de la EDS Estambul y los que se encuentran en la oficina principal. Los cargos mencionados se pueden observar en el recuadro rojo de la ilustración no. 1. Es de anotar que la estación EDS Estambul y la oficina principal de la sociedad se encuentran ubicadas en las mismas instalaciones en la ciudad de Buga.

El análisis y diseño de cargos consistió en consultar a los empleados acerca de las responsabilidades, funciones, misión del cargo, la denominación, el departamento, la dependencia jerárquica, las competencias y estudios necesarios para ocupar dichos cargos, además se consultó sobre el salario establecido para cada uno de los cargos. Esta información fue corroborada por el jefe inmediato de cada cargo.

*Figura 16 Análisis y Diseño de Cargos Lubryco y Cía. Ltda.*




**Fuente:** Lubryco y Cía. Ltda. (2019)

En la actualidad la organización objeto de estudio no cuenta con manuales de funciones y perfil para cada uno de los cargos, por lo cual a partir de la información recolectada se realizó cada uno de estos para los cargos mencionados de color rojo que se encuentran en la siguiente ilustración.

- **Diccionario de Competencias**

A continuación, se presenta el diccionario de competencias con el propósito de poder identificar y establecer las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para cada cargo de la organización objeto de estudio. Dentro de estas competencias se encuentran aspectos relacionados a la adaptación al cambio, atención al detalle, capacidades para asumir riesgo, orientaciones al servicio al cliente y dominio de personal entre otras.

En la siguiente tabla se define la competencia y los elementos de la misma. Igualmente, estas competencias permitirán a los jefes inmediatos a través del formato de evaluación del desempeño, que se presenta más adelante, realizar dicha retroalimentación a los empleados.

*Tabla 8 Diccionario Competencias*

| COMPETENCIA | DEFINICIÓN | ELEMENTOS |
|---|---|---|
| Adaptación al cambio | Capacidad de buscar y aplicar respuesta ágiles y eficaces frente a situaciones, entornos, personas, responsabilidades y tareas cambiantes, integrando el cambio de manera positiva y constructiva | • Acepta y se adapta fácilmente a los cambios<br>• Responde al cambio con flexibilidad.<br>• Promueve el cambio. |
| Atención | Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos. | • Es minucioso en el manejo de datos.<br>• Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta.<br>• Analiza la información de una manera precisa.<br>• Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos.<br>• Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica. |
| Capacidad de análisis y síntesis | Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos. | • Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.<br>• Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.<br>• Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.<br>• Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.<br>• Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión. |
| Capacidad para asumir riesgo | Habilidad para aceptar y correr riesgos calculados, necesarios para el aprovechamiento de oportunidades del negocio, dentro del marco de las políticas y restricciones establecidas. | • Acepta y asume riesgos después de evaluar alternativas.<br>• Se mueve hacia nuevos escenarios que ha visualizado.<br>• Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que maneja.<br>• Sabe iniciar acciones con respecto a los desafíos que se presentan adoptando como referencia el marco de políticas existentes.<br>• Insiste recurrentemente en canalizar el esfuerzo para salirse de zonas de confort e ir en procura de nuevos retos. |
| Compromiso con la organización | Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. | • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. |

| | | |
|---|---|---|
| | Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales. | • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.<br>• Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.<br>• Apoya a la organización en situaciones difíciles. |
| Comunicación | Capacidad de interaccionar (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito, con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes, con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral | • Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.<br>• Da respuesta oportuna de acuerdo a las políticas del área y de la organización<br>• Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.<br>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. |
| Concentración | Capacidad que consiste mantener la mente en uno o varios puntos clave de una situación, sin perder la perspectiva en torno a los mismos ni el contexto donde se desarrollan los acontecimientos | • Se mantiene enfocado en un asunto o problema.<br>• Tiene la tendencia a mantener el control sobre los puntos álgidos de una situación de una manera adecuada y certera.<br>• Es proclive a analizar a profundidad situaciones que otros "ven" de forma superficial.<br>• Sabe dilucidar o resolver situaciones gracias a su capacidad de análisis.<br>• Es claro y conciso en sus análisis, aportando información relevante o clave. |
| Creatividad | Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre. | • Brinda ideas nuevas que rompen esquemas.<br>• Genera de manera más o menos constante nuevas formas de abordar los problemas.<br>• Aporta métodos o procedimientos nuevos.<br>• Identifica formas más simples y más funcionales para mejorar tareas o procesos.<br>• Examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras. |
| Disciplina | Es riguroso y exigente consigo mismo lo que le permite cumplir con los requerimientos, cometidos y todo tipo de asignación formal con efectividad y oportunidad. | • Acepta instrucciones, aunque se difiera de ellas.<br>• Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.<br>• Acepta la supervisión constante.<br>• Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización. |
| Dominio de personal | Capacidad para detectar y atraer personas talentosas dentro o fuera de la organización con miras y potenciarlas a posiciones de mayor desafío o responsabilidad | • Realiza acciones de monitoreo de personas con talento en el mercado laboral en aras de identificar a aquellas que pueden ser incorporadas a la organización<br>• Identifica personas con talento dentro de la organización y le da seguimiento<br>• Establece mecanismos para que las personas talentosas sean involucradas dentro de planes formales de desarrollo del talento.<br>• Da recomendaciones para la colocación o promoción de personas talentosas a posiciones claves de la organización<br>• Sabe potenciar las fortalezas de las personas talentosas mediante programas de refuerzo. |
| Gestión y manejo de recursos | Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional | • Establece normas de control de los recursos materiales a disposición.<br>• Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de matariles.<br>• Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo. |
| Inteligencia emocional | Capacidad de identificar, analizar y controlar los sentimientos y las emociones generadas en situaciones de distinta naturaleza dentro del | • Ser consciente de las emociones que se dan de forma espontánea y que están más presentes en el propio comportamiento<br>• Identificar las situaciones laborales o motivos que provocan sensaciones negativas (frustraciones, |

| | | |
|---|---|---|
| | contexto laboral, desplegando estrategias adecuadas para afrontarlas | fracaso, tristeza...), afrontarlas aceptando estas sensaciones y generando estrategias para actuar constructivamente<br>• Mantener el control de uno/a mismo/a en situaciones que provocan fuertes emociones Identificar los indicadores físicos relacionados con diferentes emociones y aplicar técnicas de compensación<br>• Reconocer los estados emocionales de excitación y euforia e intentar medir los efectos. |
| Liderazgo | Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos. | • Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.<br>• Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.<br>• Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.<br>• Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.<br>• Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones. |
| Memoria y Concentración | Capacidad que consiste mantener la mente en uno o varios puntos clave de una situación, sin perder la perspectiva en torno a los mismos ni el contexto donde se desarrollan los acontecimientos | • Se mantiene enfocado en un asunto o problema.<br>• Tiene la tendencia a mantener el control sobre los puntos álgidos de una situación de una manera adecuada y certera.<br>• Es proclive a analizar a profundidad situaciones que otros "ven" de forma superficial.<br>• Sabe dilucidar o resolver situaciones gracias a su capacidad de análisis.<br>• Es claro y conciso en sus análisis, aportando información relevante o clave. |
| Orientación a resultados | Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas. | • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.<br>• Asume la responsabilidad por sus resultados.<br>• Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.<br>• Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. |
| Orientación al servicio | Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunda en acciones efectivas. | • Está a tanto a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.<br>• Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.<br>• Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.<br>• Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo.<br>• Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes. |
| Orientación Ética | Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos bajo los cuales se rige la profesión o el puesto de trabajo. | • Actúa con estricto apego a normas éticas.<br>• En sus actividades es riguroso en cuanto a la observancia los principios que rigen las relaciones comerciales.<br>• No se compromete con prácticas o acciones si estas carecen la suficiente claridad.<br>• Está dispuesto a denunciar cualquier práctica que vaya contra las políticas de la organización.<br>• Utiliza su comportamiento ético como referente o guía de los otros miembros de su unidad. |

| | | |
|---|---|---|
| Pensamiento analítico | Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados. | • Se interpretar y cumplir los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área.<br>• Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineado a los ejes estratégicos del negocio o institución<br>• Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual.<br>• Correlaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área.<br>• Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos. |
| Planificación y organización | Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información | • Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.<br>• Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.<br>• Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.<br>• Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.<br>• Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos |
| Proactividad | Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. | • Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia.<br>• Es promotor de ideas innovadoras.<br>• Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.<br>• Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.<br>• Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.<br>• Es ágil en la respuesta a los cambios.<br>• Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.<br>• Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir.<br>• Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.<br>• Aborda oportunidades o problemas del momento.<br>• Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas. |
| Relaciones interpersonales | Capacidad y habilidades para relacionarse con los/las compañeros/as de trabajo y otros profesionales del entorno laboral de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva. | • Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.<br>• Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos. |

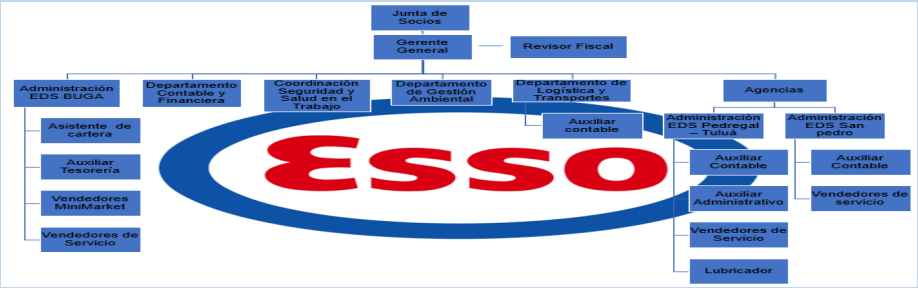
| | | |
|---|---|---|
| Responsabilidad | Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación. | • Actuar respetando los parámetros de la libertad personal y de los valores y las normas colectivas<br>• Conocer las funciones del puesto de trabajo y tener una actitud activa hacia el aprendizaje, en el caso que sea necesario, para combatir las propias carencias y/o para responder adecuadamente a los nuevos requerimientos<br>• Desarrollar con eficacia y eficiencia las tareas asignadas, buscando la mejora continua y la calidad de los resultados<br>• Buscar permanentemente la mejora profesional, aprendiendo de los errores o fracasos<br>• Evaluar las tareas realizadas y los resultados obtenidos con espíritu crítico e intención de mejora<br>• Cumplir con los compromisos adquiridos con la empresa<br>• Realizar el trabajo de acuerdo con las indicaciones recibidas |
| Sociabilidad | Habilidad para interactuar con otros y para integrarse socialmente, proveyendo comunicación y excelentes relaciones interpersonales tanto formal como informalmente. | • Interactúa socialmente de una manera apropiada.<br>• Se siente cómodo en la organización de actividades sociales<br>• Se siente cómodo con su participación en actividades sociales.<br>• Aprovecha las actividades sociales para establecer contactos que sirven a otros fines formales de la empresa.<br>• Realiza en los actos sociales actividades integradoras entre los participantes. |
| Resolución de problemas | Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz. | • Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso.<br>Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas.<br>• Sabe instrumentar con efectividad acciones para confrontar situaciones riesgosas.<br>• Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.<br>• Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas. |
| Toma de decisiones | La tolerancia al estrés se refiere a que sigue actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad. Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente alcanzando su realización en plazos breves de tiempo, sin llegar a enlentecer el trabajo de los demás. | • No resiste trabajar bajo presión de tiempo o de objetivos, no actúa con rapidez, pierde precisión y calidad en el trabajo.<br>• Necesita de la continua consulta a sus superiores para ejercer sus funciones.<br>• Soporta con cambios de ánimo la acumulación de tareas o el desacuerdo pero huye de enfrentarse directamente a los problemas y se inhibe de tomar decisiones ante dificultades o cambios.<br>• Aunque intenta sacar adelante el trabajo diario, está dispuesto a realizar esfuerzos complementarios siempre que sean recompensados.<br>• Mantiene su ritmo de trabajo ante situaciones o problemas percibidos como difíciles, pero el rendimiento sale perjudicado.<br>• La acumulación de tareas y las situaciones adversas no le repercuten en su trabajo diario. Muestra cierta facilidad para imponerse a las adversidades, aporta con asiduidad enfoques diferentes a los predeterminados.<br>• No muestra tensión ni temor ante dificultades o nuevos retos, asume la iniciativa para hacer frente a la situación, manteniendo un rendimiento óptimo. |

| | | |
|---|---|---|
| Trabajo bajo presión | Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. | • Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad.<br>• Su Desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.<br>• Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.<br>• Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.<br>• Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad. |
| Trabajo en equipo | Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común. | • Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.<br>• Cumple los compromisos que adquiere.<br>• Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo. |
| Transparencia | Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. | • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.<br>• Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.<br>• Demuestra imparcialidad en sus decisiones.<br>• Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.<br>• Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ECAS (s.f.) Diccionario de Competencias; Departamento Desarrollo de Personas - Universidad Santiago de Chile (2013) Diccionario de Competencias; y Dávalos (2017)

Teniendo la información anterior, en la siguiente tabla se proporciona el formato para los manuales de funciones con el objetivo de establecer la dependencia jerárquica, la ubicación dentro del mismo, el salario, lugar de trabajo, nombre del cargo, la misión, funciones y responsabilidades, así como las competencias y los riesgos a los que se expone la persona que esté en cada cargo. Esto con el objetivo de que el personal conozca sus funciones, jefes inmediatos, así como el objetivo del cargo.

*Tabla 9 Formato Manual de funciones*

| | |
|---|---|
| LUBRYCO Y CIA. LTDA. NIT 815.003.266-2 | **LUBRYCO Y CIA LIMITADA<br>NIT 815.003.266-2<br>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES** |
| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
| **NOMBRE DEL CARGO:** | |
| **JEFE INMEDIATO:** | |
| **DEPARTAMENTO:** | |
| **PERSONAL A CARGO:** | |
| **SALARIO:** | |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | |
| **2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA** | |
|  | |
| **3. MISIÓN DEL CARGO** | |
| | |
| **4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES** | |
| | |
| **5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA** | |
| | |
| **6. COMPETENCIAS** | |
| **Generales** | **Específicas** |
| | |
| **7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO** | |
| | |

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con el formato anterior, a continuación, se relacionan los manuales de funciones para los principales cargos de la organización objeto de estudio y cuyas actividades se realizan en la sede principal de esta.

Un aspecto a tener en cuenta es que el personal administrativo utiliza insumos de oficina como es el computador, impresora, cosedora, grapadora, sillas, etc. Por su parte el personal operativo - vendedores de servicio - utilizan datafonos.

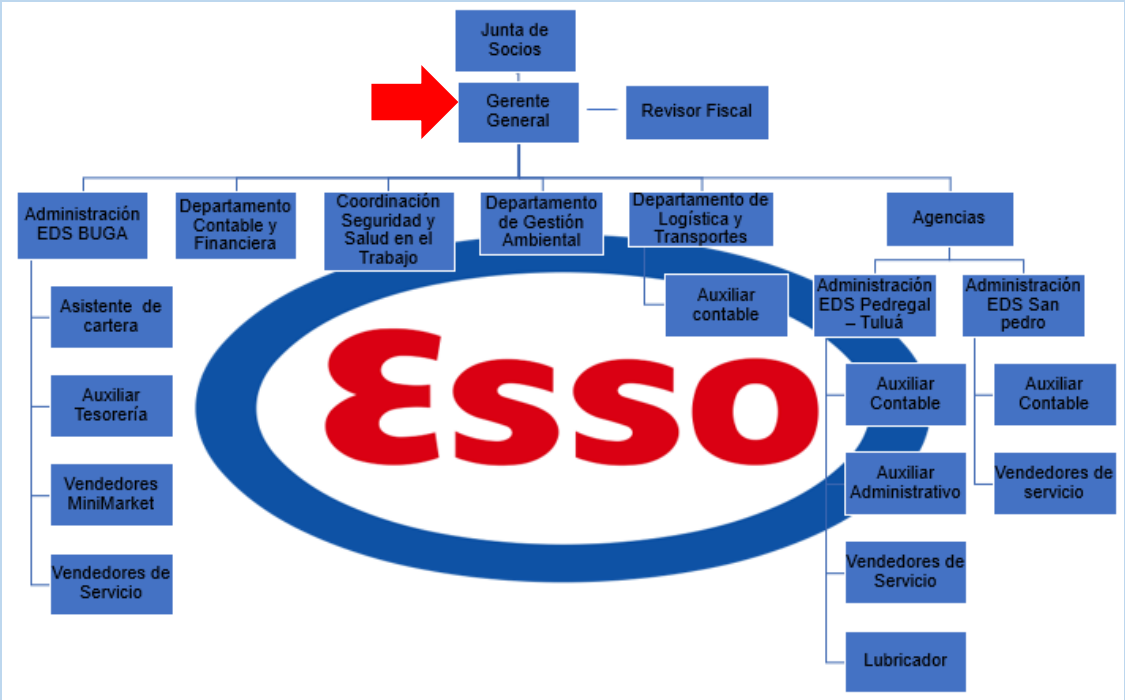
*Tabla 10 Manual Específico de Funciones Gerente General*

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gerente General |
| **JEFE INMEDIATO:** | Junta de socios |
| **DEPARTAMENTO:** | Gerencia General |
| **PERSONAL A CARGO:** | Todo el personal |
| **SALARIO:** | 25 SMMLV |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul – EDS San pedro y EDS Pedregal |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**



| 3. MISIÓN DEL CARGO |
|---|
| Planear, organizar, dirigir y controlar adecuadamente la organización, con el fin de mantener su buen funcionamiento y de esta forma cumplir con los objetivos y las políticas propuestas. |
| **4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES** |
| ● Dirigir, coordinar y controlar la empresa, estudiando constantemente su organización con el fin de ajustarla para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, decidir además sobre los planes a corto y largo plazo.<br>● Presentar oportunamente los informes requeridos por los socios y así mismo presentar las propuestas de los planes y programas tendientes al logro de los objetivos propuestos por la empresa.<br>● Encomendar a sus subalternos inmediatos actividades tendientes a agilizar y proporcionar un buen trabajo, para así lograr un óptimo funcionamiento de la empresa.<br>● Asegurar la atención de forma eficiente y eficaz a los requerimientos de los organismos de control debidamente facultados para ejercer la vigilancia sobre la empresa.<br>● Representar a la organización para la celebración y ejecución de actos y contratos requeridos para el desarrollo del objeto social, sujetándose a las limitaciones y competencias establecidas en los estatutos y el reglamento de contratación.<br>● Velar por el bienestar del personal de la empresa y por la de todos los bienes y valores.<br>● Presidir todas las reuniones que se realicen, relacionadas con el cumplimiento de sus funciones.<br>● Supervisar a los empleados de la organización, asegurando el desarrollo de los procesos y procedimiento de acuerdo a lo establecido<br>● Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la junta de socios.<br>● Tomar las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración e impartir las órdenes e instrucciones que exijan la buena marcha de la compañía.<br>● Convocar a la junta de socios a sus reuniones de cualquier carácter.<br>● Constituir apoderados judiciales o extrajudiciales para adelantar en nombre de la empresa cobros o procesos ejecutivos o representar a la compañía en procesos concursales de sus deudores.<br>● Desarrollar la Gestión necesaria del proceso que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.<br>● Desempeñar las demás funciones establecidas por los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por la junta directiva y que sean acorde con el cargo desempeñado. |
| **5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA** |
| Profesional universitario en ciencias administrativas, ingenierías y/o ciencias económicas con postgrado en ciencias administrativas o económicas. Indispensable cinco (5) años en cargos directivos en empresas del sector de hidrocarburos. |
| **6. COMPETENCIAS** |

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Comunicación<br>● Inteligencia emocional<br>● Relaciones interpersonales<br>● Transparencia<br>● Responsabilidad | ● Resolución de problemas<br>● Liderazgo<br>● Toma de decisiones<br>● Planificación y organización<br>● Orientación a resultados<br>● Capacidad de análisis<br>● Manejo de personal |

| 7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO |
|---|

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Biomecánicos:** Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Accidentes de tránsito
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones.

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 11 Manual de Funciones Administrador De EDS Buga*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Administrador EDS Estambul - Buga |
| **JEFE INMEDIATO:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO:** | Administración EDS Buga |
| **PERSONAL A CARGO:** | Asistente de cartera,<br>Auxiliar de tesorería,<br>Vendedores de MiniMarket y<br>vendedores de servicio.<br>En total: 17 personas. |
| **SALARIO:** | 2.200.000 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Supervisar y asegurar el buen funcionamiento administrativo, operativo y comercial de la estación de servicio cumpliendo con los requerimientos legales a fin de satisfacer a los clientes.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Administrar y controlar los recursos físicos de la EDS Estambul
- Formular y presentar proyectos/licitaciones a las diferentes organizaciones del área de influencia.
- Elaborar y presentar informes de gestión sobre la cartera, pedidos, inventario, deudas y facturas pendientes de pago cada semana.

- Manejo de cuentas bancarias y relaciones con dichas entidades.
- Inducción y manejo del personal operativo de la EDS Estambul
- Solicitud de personal para cargos o vacantes a suplir
- Representar a la organización, cuando sea delegado por su jefe inmediato, ante las entidades de control y ante las autoridades nacionales y distritales, en cumplimiento de la normativa vigente
- Ejecución de pagos a proveedor de combustible y de lubricantes
- Responsable de contabilizar las entradas de combustible con destino para EDS Estambul, lubricantes y el combustible para industrias
- Responsable de pedidos e inventarios de combustible de la EDS
- Encargado de realizar procesos para cierre de mes en cuanto a facturación
- Velar por las relaciones comerciales de la organización con el proveedor de combustible y asegurar el pago de las agencias de acuerdo con las políticas para pagos establecidos por el proveedor.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la organización
- Elaborar y supervisar la programación de turnos de vendedores de servicio
- Auditar los procesos de acreditaciones, re acreditaciones y certificaciones para la EDS Estambul
- Desempeñar las demás funciones establecidas por los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por su jefe inmediato y que sean acorde con el cargo desempeñado.

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Título profesional universitario en Administración de Empresas, conocimientos contables básicos, manejo de Microsoft office y experiencia de tres años (3) años administrando estaciones del servicio.

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Comunicación<br>● Proactividad<br>● Inteligencia emocional<br>● Trabajo bajo presión<br>● Trabajo en equipo<br>● Liderazgo | ● Manejo de la información<br>● Orientación al servicio<br>● Resolución de problemas<br>● Toma de decisiones<br>● Manejo de personal<br>● Planeación y organización<br>● Capacidad para asumir riesgo |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:** Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:** Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones.

**Fuente:** Elaboración propia

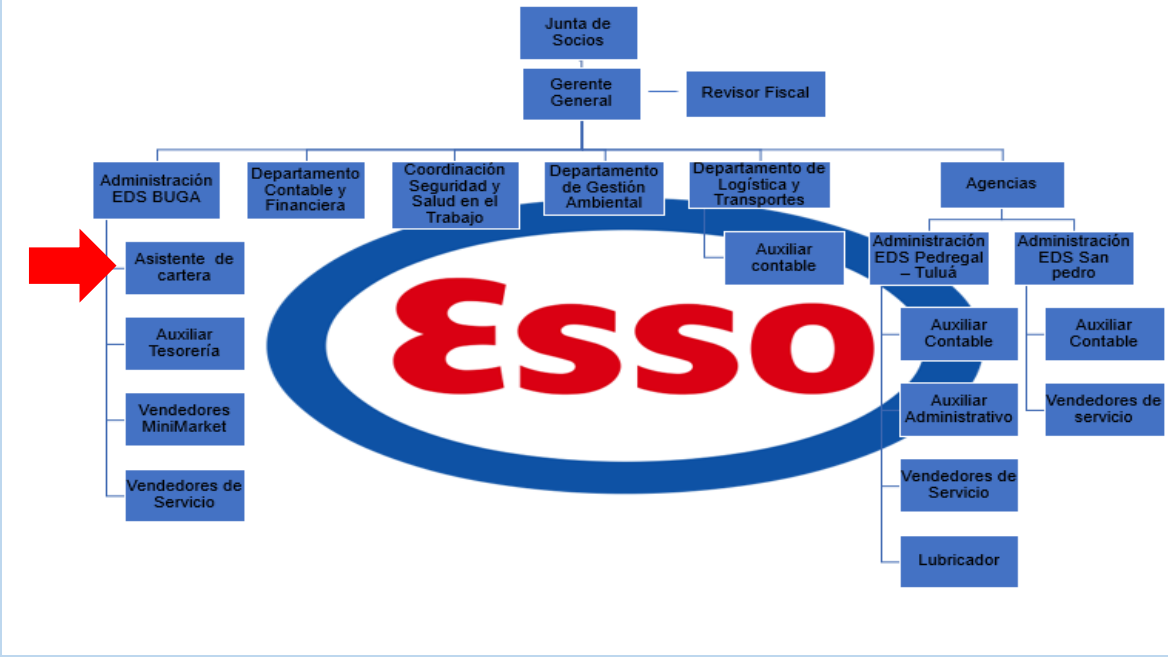
*Tabla 12 Manual de Funciones Asistente de Cartera*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Asistente de cartera |
| **JEFE INMEDIATO:** | Administrador de EDS Estambul |
| **DEPARTAMENTO:** | Administración EDS Buga |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | 1.097.000 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Administrar la cartera de créditos por concepto de combustible industrial, con el objetivo de asegurar la disponibilidad de recursos financieros de la organización y mantener las relaciones comerciales-industriales.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Contabilizar compras y gastos de EDS Estambul y de comercialización de combustible industrial
- Administrar la cartera clientes crédito EDS Estambul y clientes industriales
- Realizar pedidos y asegurar el abastecimiento de combustible industrial en los tiempos requeridos por los empresarios
- Contabilización débitos y créditos EDS Estambul y Unidad de transporte
- Brindar información confiable y actualizada sobre el estado de los servicios adquiridos
- Elaborar y presentar los informes de cartera de acuerdo a las políticas internas.

- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones a adoptarse para el cumplimiento de las metas propuestas del departamento
- Conciliar cada mes con contabilidad los saldos entrantes, pagos recibidos y pagos pendientes de pago
- Contabilizar pagos realizados y obligaciones adquiridas - causación de facturas de compra y servicios
- Realizar cuentas de cobro y recibos de caja del área, especialmente ventas de diésel industrial
- Comercialización de SOAT, expedición, recaudo de dinero, consignación de dinero y comisión
- Asistir al jefe inmediato en reuniones, proyectos o en los requerimientos
- Manejo de archivo del departamento.
- Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Técnico o tecnólogo en contabilidad y finanzas, gestión empresarial o estudiante de Administración de Empresas, contaduría pública o áreas afines con experiencia certificable de 2 años en generación de notas crédito, conciliación de cartera, manejo de notas crédito, contabilización de cartera y apoyo al área de cartera. Indispensable dominio de SG1, y Excel intermedio.

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Trabajo en equipo<br>● Comunicación<br>● Adaptación al cambio<br>● Compromiso con la organización<br>● Relaciones interpersonales | ● Transparencia<br>● Resoluciòn de problemas<br>● Manejo de información<br>● Disciplina<br>● Orientación a resultados |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Ruido (de impacto, intermitente, continuo)
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:** Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 13 Manual de funciones Tesorero*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Tesorero/a |
| **JEFE INMEDIATO:** | Administrador de EDS Estambul |
| **DEPARTAMENTO:** | Administración EDS Buga |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | 1.047.716 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Control de los recaudos por venta de combustibles y derivados del petróleo y pago oportuno de las obligaciones financieras de la organización.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Retirar dinero de caja fuerte y verificar el dinero reportado por cada vendedor de servicio
- Verificar la suma reportada y los cuadres realizados por los vendedores de servicio y vendedores de MiniMarket.
- Realizar los cuadres diarios por ventas de combustibles, derivados, así como las ventas realizadas en el MiniMarket ubicado en la EDS Estambul.
- Realizar seguimiento y control diario a los recaudos de la EDS
- Realización de pagos a proveedores y acreedores
- Contabilización de pagos y consignaciones realizadas a través de transportadora de dinero o realizadas en entidad financiera

| |
|---|
| ● Contabilizar los créditos, los pagos recibidos por redes, cheques, bonos Sodexo y Big Pass de las ventas efectuadas por cada vendedor de servicio<br>● contabilizar de los valores a crédito en el SG1<br>● Realizar venta de contado en el sistema<br>● Elaboración y presentación de informes requeridos por el departamento Verificar las ventas con el inventario existente de combustible<br>● Elaboración de cheques<br>● contable.<br>● Las demás actividades y funciones asignadas por su jefe inmediato. |
| **5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA** |
| Tecnólogo en contabilidad y finanzas o estudiante universitario de 5 semestre en adelante con un 1 año de experiencia como tesorero o auxiliar contable realizando cuadres de caja y manejo de dinero. Manejo de paquete office intermedio y sistema contable preferiblemente SG1. |
| **6. COMPETENCIAS** |

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Trabajo en equipo<br>● Comunicación<br>● Adaptación al cambio | ● Gestión y manejo de recursos<br>● Orientación Ética<br>● Atención<br>● Memoria y Concentración |

| **7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO** |
|---|
| **Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**<br>• **Físicos:**<br>Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)<br>Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarroja, radiofrecuencia, microondas)<br>• **Químico:** Gases y vapores<br>• **Biomecánicos:**<br>Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)<br>Movimiento repetitivo<br>• **Condiciones de seguridad:**<br>Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)<br>Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)<br>• **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones |

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 14 Manual de funciones Vendedores de MiniMarket*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Vendedor/a |
| **JEFE INMEDIATO:** | Administrador EDS Estambul |
| **DEPARTAMENTO:** | Administración EDS Buga |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | SMMLV + horas extras. |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Brindar atención personalizada a los clientes en la venta de dulcería, licores, productos derivados del petróleo como: accesorios, aditivos y lubricantes.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Realizar inventario del MiniMarket de acuerdo a las políticas establecidas
- Contabilización de créditos por concepto de aceites
- Atención al público
- Manejo de dinero
- Mantener surtida la tienda
- Realizar facturas por concepto de lubricantes, accesorios y aditivos
- Facturación de la tienda por venta de licores y comestibles
- Realizar pedidos e ingresar nuevas existencias al sistema
- Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato y que tengan relación con el cargo desempeñado.

| 5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA | |
|---|---|
| Bachiller con 6 meses en servicio al cliente, venta de productos y cuadres de caja. Preferiblemente con en ventas, manejo de SG1 y red baloto. | |
| **6. COMPETENCIAS** | |
| **Generales** | **Específicas** |
| ● Comunicación<br>● Proactividad<br>● Atención | ● Gestión y manejo de recursos<br>● Orientación al servicio |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Ruido (de impacto, intermitente, continuo)
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

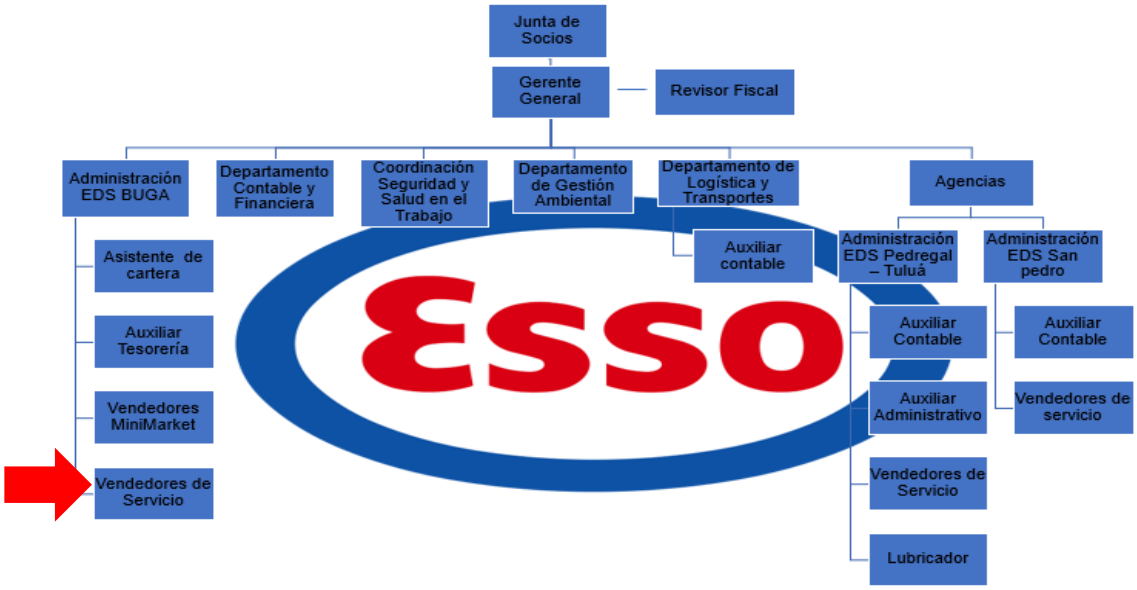
**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 15 Manual de funciones Vendedor de Servicio – Islero*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Vendedor de Servicio |
| **JEFE INMEDIATO:** | Administrador EDS Estambul |
| **DEPARTAMENTO:** | Administración EDS Buga |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | SMMLV + Bonificaciones + horas extras. |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Encargado de atención al cliente y venta de combustible, aceites, aditivos y manejo de dinero y cuadre del mismo diario.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Venta de combustibles, aditivos y aceites
- Revisión de niveles de líquidos de frenos, refrigerante, aceites y aditivos
- Cuadre de ventas diarias
- Manejo de extintores
- Diligenciar planilla de combustible
- Verificar el descargue de combustible y medir tanques
- Manejo de dinero y comprobantes por ventas con datafono
- Control del derrame de combustibles

- Limpieza de estación de servicio
- Entregar dinero en caja fuerte
- Las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato

| 5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA |
|---|
| Bachiller con 6 meses en servicio al cliente, venta de productos y cuadres de caja. |

| 6. COMPETENCIAS | |
|---|---|
| **Generales** | **Específicas** |
| ● Trabajo en equipo<br>● Comunicación<br>● Concentración | ● Orientación al servicio<br>● Gestión y manejo de recursos<br>● Manejo de conflictos<br>● Inteligencia emocional |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Ruido (de impacto, intermitente, continuo)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
  Esfuerzo
  Movimiento repetitivo
- **Condiciones de seguridad:**
  Locativo (sistemas y medios de almacenamiento), superficies de trabajo (irregulares, deslizantes, con diferencia del nivel)
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 16 Manual de funciones Contador público*

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Contadora pública |
| **JEFE INMEDIATO:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO:** | Contable y Financiero |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | 2.625.887 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Administrar, asesorar, e implementar actividades, políticas y estrategias del departamento contable, así como la elaboración y presentación de los estados financieros, incluyendo las notas y los análisis respectivos de acuerdo a la legislación vigente, garantizando a la organización la información contable, financiera y tributaria oportuna para la toma de decisiones.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Planear, dirigir, controlar y asesorar en la implementación de políticas y planes propias para el departamento contable.
- Supervisar la información contable de la organización contabilizada por los diferentes centros de costos.
- Consolidar los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Coordina la ejecución de los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes.
- Elaborar estados financieros mensuales y anuales con información oportuna y verídica

- Revisar causaciones, corroborando los cálculos presentados especialmente en lo relacionado con las retenciones y demás obligaciones tributarias
- Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos Nacionales y Distritales de la organización (Buga, San Pedro, Tuluá).
- Certificar con su firma y matrícula profesional de contador público, los estados financieros y demás informes complementarios que requiera presentar la entidad.
- Verificar y controlar las conciliaciones bancarias efectuadas por los auxiliares contables o responsables de los centros de costo.
- Elaborar y presentar información Tributaria a la DIAN (exógena).
- Brindar respuesta oportuna a los requerimientos de cualquier ente gubernamental y Distrital.
- Expedir certificados de retenciones en la fuente cada año.
- Verificar y controlar las liquidaciones de nómina de la EDS Estambul.
- Preparar archivo plano para el pago de aportes parafiscales.
- Revisar los certificados de ingresos y retenciones de empleados.
- Elaborar certificados del impuesto nacional de combustible a los clientes.
- Proveer la información solicitada por parte de la Revisoría Fiscal.
- Generar los libros oficiales como Libro diario, Mayor y Balance, Libro inventario y Balance.
- Realización de informes tributarios para las entidades gubernamentales
- Administración del archivo de documentos contables (notas, Recibos de caja, Declaraciones, etc.)
- Verificar el pago de impuestos por parte de cada administrador de las EDS.
- Realizar las demás funciones propias del cargo asignadas por el superior inmediato y las descritas en los procedimientos.

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Título profesional en contaduría pública con tarjeta profesional. Tres (3) años de experiencia desempeñando el cargo de contador público en organizaciones del sector de hidrocarburos. Especialización en Gerencia Tributaria, Especialización en Derecho Tributario, Esp. Gerencia Tributaria y Auditoría de Impuestos, Especialización en Legislación Tributaria para no abogados o especializaciones afines. Indispensable manejo de SG1, paquete office, plataformas tributarias establecidas por el gobierno, así como NIIF. Deseable que cuente con cursos o diplomados de actualización en legislación laboral, tributaria y derecho empresarial.

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Trabajo en equipo<br>● Comunicación<br>● Proactividad<br>● Atención, memoria y concentración<br>● Inteligencia Emocional | ● Gestión de la información<br>● Dominio de personal<br>● Capacidad de adaptación<br>● Liderazgo<br>● Orientación ética |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 17 Manual de Funciones Coordinadora Seguridad y Salud En El Trabajo*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo |
| **JEFE INMEDIATO:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO:** | Coordinación de Seguridad y salud en el trabajo |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | 1.312.943 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Coordinar el diseño e implementación de las políticas del SST, con el fin de cumplir con la normatividad legal vigente y minimizar la accidentalidad y enfermedades laborales en el personal.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Elaborar procedimientos, programas, políticas y planes del SST
- Gestión de los procesos de inducción, reinducción y capacitación del personal en temas de SST
- Gestionar el presupuesto de la coordinación para la compra de EPP.
- Informes de ausentismo del personal
- Reporte e investigación de los accidentes de trabajo
- Consolidación de estadísticas de accidentes y enfermedades laborales
- Gestión de los exámenes médicos u ocupacionales
- Gestión de promoción y prevención de enfermedades laborales
- Realización de procesos de gestión humana de reclutamiento, contratación de personal

- Vigilar el adecuado uso de equipos de elementos de protección personal
- Implementación y capacitación de planes
- Gestión de compras de EPP
- Radicación de incapacidades
- Legalizar reportes de accidentes y gestionar incapacidades
- Contactar a IPS para exámenes de ingreso y egreso
- Contactar a bolsa de empleo para proceso de reclutamiento
- Manejo de hojas de vida de los empleados
- Manejo de archivo
- Las demás actividades y funciones asignadas por su jefe inmediato

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, administración en seguridad y salud en el trabajo y psicólogo con licencia en SST. En caso de tener una profesión diferente a administración en seguridad y salud en el trabajo debe contar con Especialización en SST. Deseable buen manejo de herramientas ofimáticas

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Trabajo en equipo<br>● Comunicación<br>● Capacidad de adaptación | ● Gestión y manejo de recursos<br>● Manejo de conflictos<br>● Liderazgo |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
  Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarroja, radiofrecuencia, microondas)
- **Psicosocial:**
  Gestión organizacional
  Condiciones de la tarea
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
  Accidentes de tránsito
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

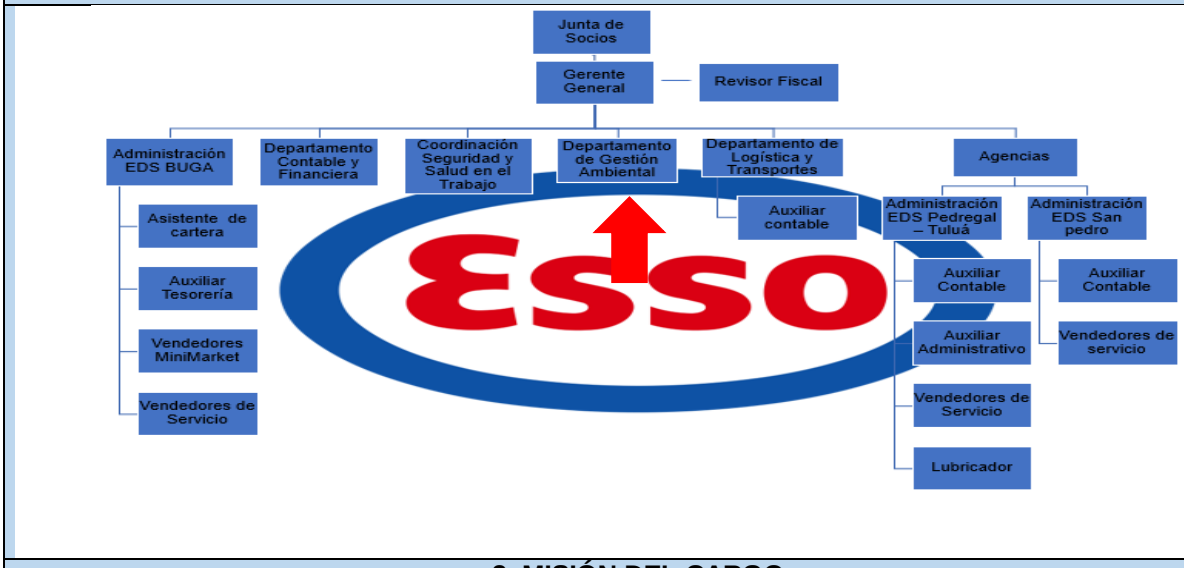
*Tabla 18 Manual de Funciones de Gestor Ambiental*

LUBRYCO Y CIA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Gestor Ambiental |
| **JEFE INMEDIATO:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO:** | Gestión ambiental |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | SMMLV |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Cumplimiento de la normatividad ambiental, monitorear los recursos ambientales y controlar el buen funcimiento de estos – agua, energía.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Verificar y asegurar el cumplimiento de la normatividad legal vigente en materia ambiental
- Capacitación a personal en temas ambientales y manejo de residuos
- Informes sobre trabajos de limpieza de mantenimiento de rejilla y alcantarillado
- Bitácora de consumo de agua
- Verificar y controlar el buen funcionamiento en cuanto a instalaciones de acueducto y energía de las otras EDS.
- Realizar planes de contingencia sobre derrames de combustibles
- Asegurar la renovación de permisos ambientales, acreditaciones y certificaciones
- Elaborar y presentar informes de acuerdo a las solicitudes de jefe inmediato
- Solicitar cotizaciones a proveedores y laboratorios para caracterización de EDS
- Realizar muestras con el instrumento de muestreo Bailers
- Aplicación de batería a pozos
- Asistir a capacitaciones por parte de entes gubernamentales - CVC, alcaldía, bomberos etc.
- Manejo de archivo
- Las demás actividades y funciones asignadas por su jefe inmediato

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Tecnólogo en control ambiental o estudiante universitario de ingeniería ambiental a partir de 5 semestre. Debe contar con experiencia de (1) año como gestor ambiental, coordinador ambiental o desarrollando proyectos ambientales. Paquete Office, simulacros de emergencia buenas conductas ambientales.

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Orientación al servicio<br>● Comunicación<br>● Proactividad<br>● Memoria | ● Gestión y manejo de recursos<br>● Capacidad para asumir el riesgo<br>● Adaptación al cambio<br>● Manejo de la información<br>● Resoluciòn de problemas |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Biológicos:** Bacterias
- **Físicos:**
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
  Accidentes de tránsito
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

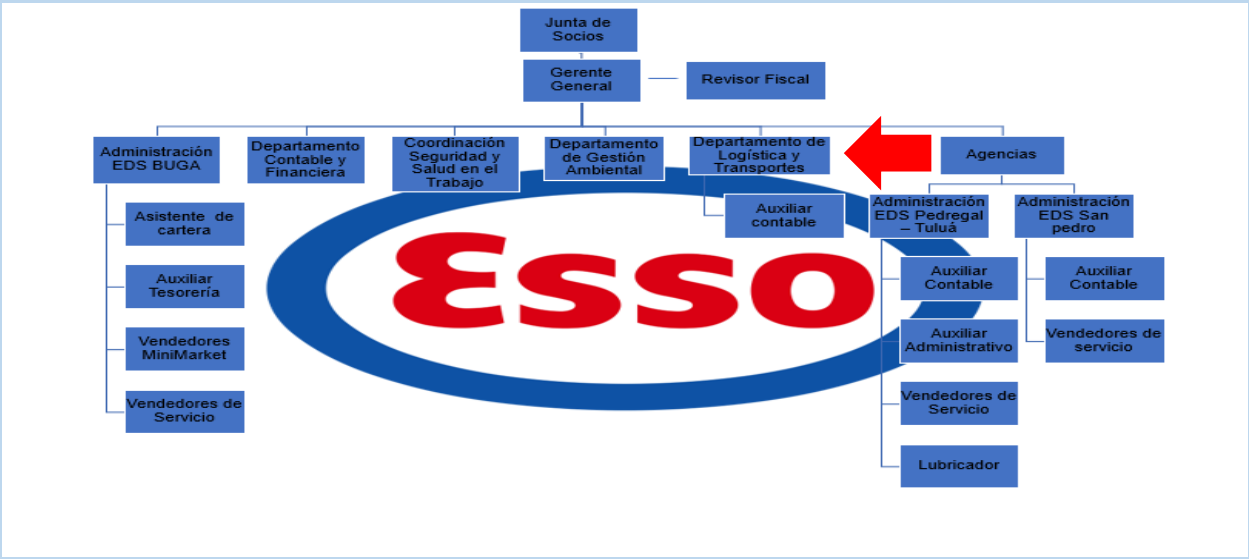
*Tabla 19 Manual de Funciones Jefe de Logística y Transporte*

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Jefe de logística y transporte |
| **JEFE INMEDIATO:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO:** | Logística y transporte |
| **PERSONAL A CARGO:** | 21 personas, un auxiliar contable y 20 conductores |
| **SALARIO:** | 1.040.000 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Garantizar el correcto, adecuado y oportuno funcionamiento del departamento a través de supervisar el abastecimiento y despacho de combustible y mercancía, así como la adecuada administración del personal a su cargo y de los recursos materiales disponibles.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinar el transporte de pedidos diarios, semanales y mensuales.
- Realizar seguimiento de los productos despachados
- Administrar la operación logística de la flota adscrita al puerto de Buenaventura - carga seca
- Supervisión y mantenimiento preventivo y correctivo de la flota de vehículos (Volvos y tanques)
- Administrar de cobros y pagos de cartera por concepto de transporte y logística de mercancía y combustible
- Manejo de personal a su cargo
- Programación de viajes para abastecimiento de combustible de las EDS de la sociedad
- Elaborar y presentar los informes de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos o jefe inmediato
- Administración de documentos del departamento

- Manejo de dinero
- Supervisar y cuidar los activos fijos a su cargo
- Verificación y control de gastos y costos del área a su cargo
- Liquidación de viajes de la flota, se determina uno a uno y se liquida según origen y destino, este se hace para todas las flotas.
- Control de consumos de combustible de acuerdo a tamaño de motor.
- Revisar y solicitar capacitación, pruebas y exámenes previos necesarios a los conductores de la operación.
- Mantener una cultura de autocontrol en el desarrollo de sus actividades.
- Realizar las demás funciones propias del cargo asignadas por el superior inmediato

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Administrador de Empresas, Contador público o ingeniero industrial con 2 años de experiencia como jefe de transportes y logística. Preferiblemente con Especialización en logística, en logística y cadena de suministros o programas afines.

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| ● Trabajo en equipo<br>● Comunicación<br>● Capacidad para asumir riesgo<br>● Inteligencia emocional | ● Liderazgo<br>● Resolución de conflictos<br>● Manejo de la información |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Ruido (de impacto, intermitente, continuo)
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
  Vibración (cuerpo, entero, segmentaria)
  Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarroja, radiofrecuencia, microondas)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Psicosocial:**
  Gestión organizacional
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
  Accidentes de tránsito
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

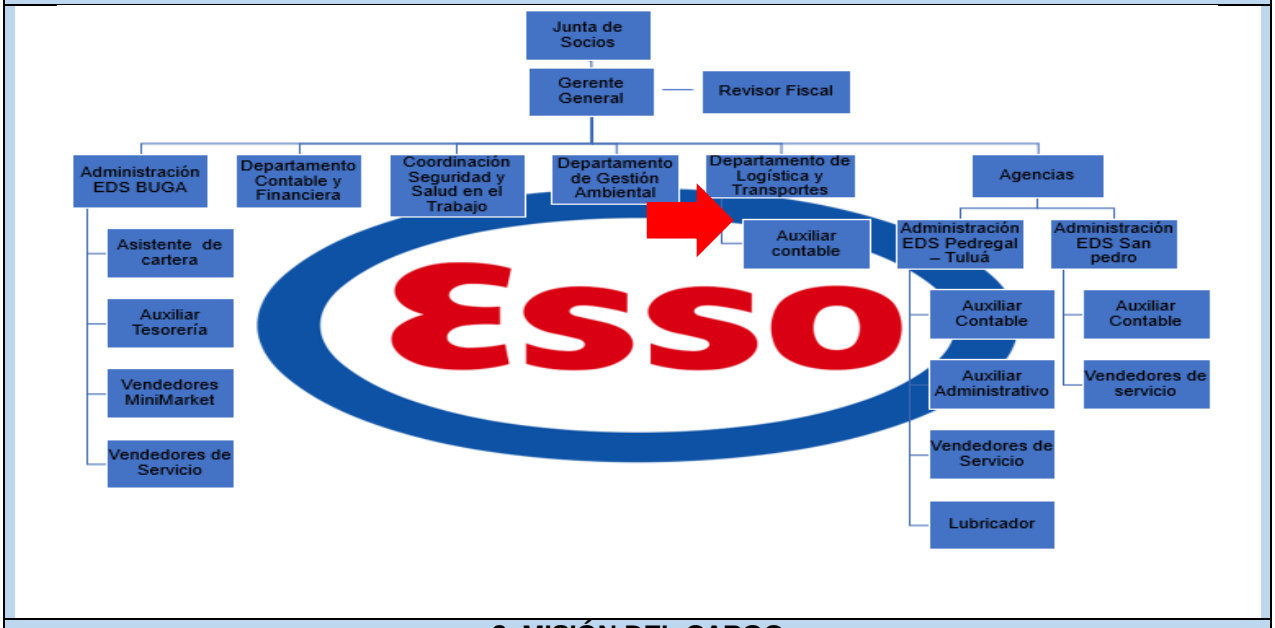
*Tabla 20 Manual de Funciones Auxiliar Contable – Departamento Transporte*

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Auxiliar Contable departamento transporte |
| **JEFE INMEDIATO:** | Jefe de logística y transporte |
| **DEPARTAMENTO:** | Logística y transporte |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | 828.116 - SMMLV |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Mantener actualizada la información contable correspondiente a viajes, facturación, y cobro de cartera del departamento de logística y transporte

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Apoyar el registro en los libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen en el departamento.
- Recibir, organizar y archivar los comprobantes que se generen en el departamento
- Realizar cobro de cartera de transporte
- Responsable de envió de estados de cartera
- Garantizar el control de los pagos recibidos
- Cruce de ventas por servicios prestados
- Ingreso de información contable
- Legalizar saldos pendientes de pago a conductores
- Administración de redes de bancos de la organización y distribución de pagos correspondiente a cada EDS

| |
|---|
| ● Verificación de ventas canceladas con tarjetas de crédito o débito<br>● Realizar facturación de los gastos de viajes con el objetivo de legalizar viajes<br>● Realizar las demás funciones propias del cargo asignadas por el superior inmediato y las descritas en los procedimientos. |
| **5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA** |
| Técnico o tecnólogo contable con 1 año de experiencia desarrollando funciones de auxiliar contable, especialmente en empresas de logística y transporte. |
| **6. COMPETENCIAS** |

| **Generales** | **Específicas** |
|---|---|
| ● Trabajo en equipo<br>● Concentración<br>● Comunicación<br>● Inteligencia emocional | ● Orientación al servicio<br>● Proactividad<br>● Manejo de la información |

| **7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO** |
|---|
| **Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**<br>• **Físicos:**<br>Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)<br>• **Químico:** Gases y vapores<br>• **Biomecánicos:**<br>Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)<br>• **Condiciones de seguridad:**<br>Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)<br>Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)<br>Accidentes de tránsito<br>• **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones |

**Fuente:** Elaboración propia.

Después de realizar los manuales de funciones y el perfil de cada cargo, se cuenta con la información para realizar una adecuada atracción y selección de personal de acuerdo con los requisitos y necesidades de cada cargo. En el siguiente macroproceso, se sugiere como debe realizarse dicho proceso.

### 6.3.2. Atracción y selección

El proceso de atracción y selección requiere previamente la requisición formal por parte del jefe del departamento donde surge la vacante. En el momento de contar con la solicitud de personal, se comienzan los procesos de atracción de personal/ reclutamiento interno o externo hasta el proceso de seleccionar y contratar al candidato que más se adapte a los requerimientos.

- **Requisición:**

La requisición de personal busca aprobar por parte del gerente general y jefe del departamento de gestión humana la apertura del proceso de reclutamiento y selección de personal, dado que estos a través del formulario que se sugiere para la organización objeto de estudio conozcan las necesidades de personal de los diferentes departamentos.

A continuación, se sugiere el formato para la requisición de personal en la organización Lubryco y Cía. Ltda.

*Tabla 21 Requisición de Personal*

| | | | |
|---|---|---|---|
| LUBRYCO Y CIA. LTDA. NIT 815.003.266-2 | **LUBRYCO Y CIA LIMITADA<br>NIT 815.003.266-2<br>REQUISICIÓN DE PERSONAL** | | |
| **REQUISICIÓN DE PERSONAL** | | | |
| **Fecha de la Solicitud** | **24-05-2019** | **Fecha de Recepción** | **26-05-2019** |
| **1. DATOS DE LA REQUISICIÓN** | | | |
| **Cargo requerido:** | Auxiliar Administrativo GH | **Departamento:** | Gestión Humana |
| **Cantidad de Vacantes** | 1 | **Ciudad:** | Buga |
| **2. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO** | | | |
| **Fecha de inicio:** | **10-06-2019** | **Fecha de Terminación** | **30-12-2019** |
| **Horario laboral:** | Lunes a viernes, 7:30 a.m. – 12:00 m y 2:00 p.m. a 6:00 p.m., los días sábados se trabaja medio día. | | |
| **Tipo de contrato** | Indefinido | | |
| | Término fijo inferior a un año | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | **X** | |
| | Prestación de servicios | | |
| | Otro: | | |
| **3. MOTIVO DE LA REQUISICIÓN** | | | |
| Creación del cargo | **X** | Vacaciones | |
| Reestructuración del cargo | | Incapacidad | |
| Renuncia | | Licencia | |
| Promoción o traslado | | Otro: | |
| **4. PERFIL DEL CARGO** | | | |
| **4.1. Formación Académica (X)** | | | |
| Bachiller | | Estudiante Universitario | **X** |
| Técnico | **X** | Profesional | |
| Tecnólogo | **X** | Especialización | |
| **4.2. Competencias** | | | |
| Trabajo en equipo, orientación al servicio, proactividad y comunicación asertiva. | | | |
| **4.3 Experiencia profesional** | | | |
| Un año en cargos similares. Indispensable conocimiento en nómina, seguridad social, legislación laboral. | | | |
| **5. MISIÓN DEL CARGO** | | | |
| Apoyar los procesos del departamento de gestión humana de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidas por la organización. | | | |
| **6. RESPONSABLES** | | | |
| **Requisición solicitada por:** | **Requisición aprobada por:** | **Revisado y Aprobado por:** | |
| | | | |
| **Jefe del cargo solicitado** | **Gerente General** | **Jefe Dpto. Gestión Humana** | |
| ***ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA*** | | | |
| **CANDIDATO SELECCIONADO** | | **SUELDO** | |
| | | | |
| **FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PROCESO** | | **FECHA INGRESO** | |
| **DIA/MES/AÑO** | | **DIA/MES/AÑO** | |
| **Observaciones** _____ _____ _____ | | | |

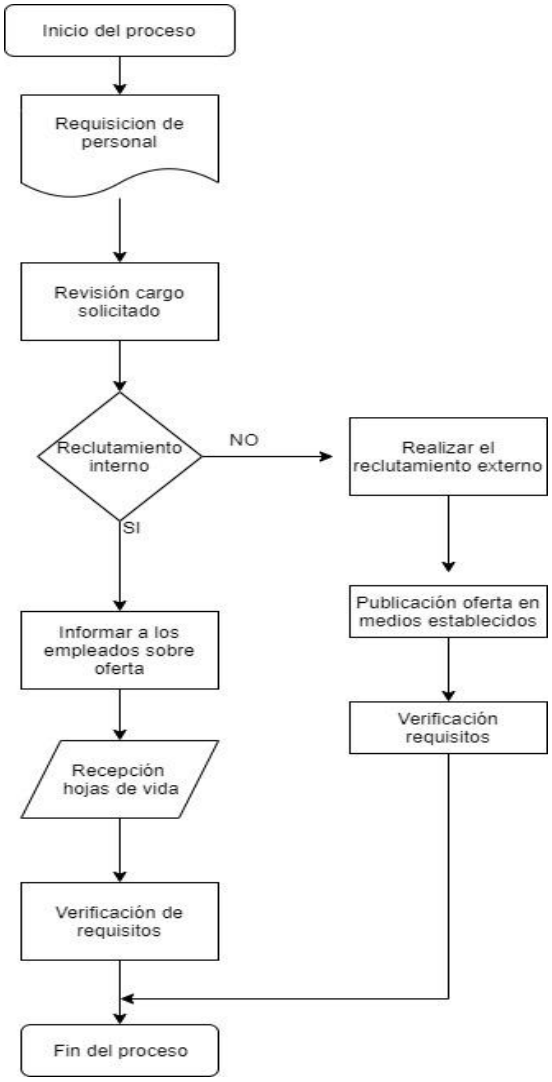
**Fuente:** Elaboración propia

En el momento que el/la auxiliar de gestión humana, verifica que el formato se encuentra diligenciado correctamente, seguidamente, se revisa el perfil solicitado y se procede a realizar el reclutamiento de acuerdo con la vacante a cubrir, puede ser reclutamiento interno, externo o mixto.

- **Reclutamiento interno y externo**

Este proceso consiste en revisar dentro de la planta de personal de la organización aquellos empleados que cumplan con los requisitos del cargo y puedan desempeñarse adecuadamente en este, con el propósito a su vez de apoyar la carrera profesional al interior de la empresa, el mérito y la antigüedad. Dicho proceso es así:

*Figura 17 Proceso de Reclutamiento*




**Fuente:** Elaboración propia

Sí la organización cuenta con el personal se realiza la publicación de la oferta en Televisores y se envía a correos electrónicos con el ánimo de que participen, sino se reciben postulaciones por parte de los empleados que cuentan con el perfil, una vez vencido el término para aplicar se procede a publicar la oferta en plataformas de empleo como:

- Elempleo.com.co
- Computrabajo.com.co
- LinkedIn
- Bolsas de empleo Comfandi
- Solicitud Hojas de vida Universidades de la ciudad

A continuación, en la siguiente figura, se observa un ejemplo del contenido de la oferta a publicar como resumen del formato de requisición de personal.

*Figura 18 Ejemplo de Oferta de empleo*

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

Empresa dedicada a la comercialización de combustible y venta de productos derivados del petróleo, requiere tecnólogo en gestión del talento humano o estudiante universitario de Administración de empresas o psicología en jornada nocturna que se encuentre cursando 5 semestre en delante para desempeñar el cargo de auxiliar administrativo. Su misión es apoyar los procesos del departamento de gestión humana de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidas por la organización.

**Experiencia requerida:** Un año en cargos similares. Indispensable conocimiento en nómina, seguridad social, legislación laboral.
**Salario:** 1.097.000 + auxilio de transporte.
**Fecha de contratación:** 10 de junio de 2019.
**Contrato:** Término fijo inferior a un año
**Horario:** lunes a viernes, 7:30 a.m. – 12:00 m y 2:00 p.m. a 6:00 p.m., los días sábados se trabaja medio día.
**Competencias requeridas:** trabajo en equipo, orientación al servicio, proactividad y comunicación asertiva.

**Fuente:** Elaboración propia

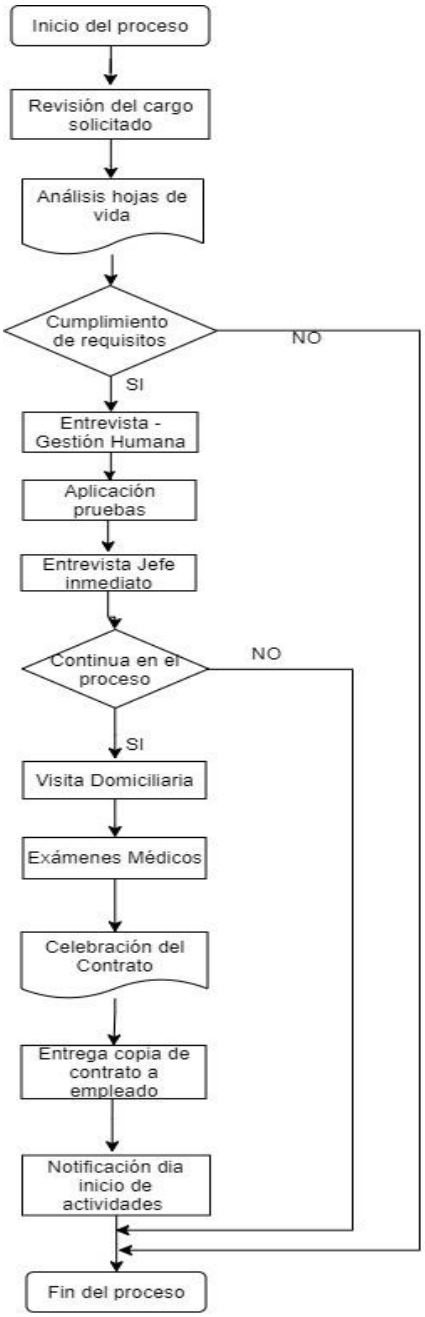
- **Selección y contratación de personal**

En el siguiente diagrama de flujo se resume como debe funcionar el proceso de selección y contratación de personal en la organización Lubryco y Cía. Ltda. El cual inicia revisando las especificaciones y necesidades del cargo solicitado por el responsable de cada departamento, se procede a analizar las hojas de vida, las cuales han sido recolectadas en el proceso de reclutamiento, la persona que cumpla

con los requisitos se cita a entrevista con el departamento de gestión humana, se aplican pruebas, se realiza entrevista con jefe inmediato quien realiza un filtro de los candidatos y se preselecciona uno que es la persona que se realiza la visita domiciliaria y exámenes médicos, en caso de que no se pueda contratar a la persona preseleccionada se realiza el proceso con la persona que siga en la lista.

A continuación, en el diagrama selección y contratación de personal se puede observar cómo debe este proceso.

*Figura 19 Proceso de Selección y Contratación del personal*




**Fuente:** Elaboración propia

Es de anotar que se debe llevar una ponderación por cada aspirante y actividad realizada con el objetivo de conocer la cantidad de personas que aplican al cargo, las personas que pasan o que en caso de alguna eventualidad se puede continuar el proceso con estas. Las ponderaciones que se realicen tienen el propósito de vincular a la organización la persona más apta para el cargo.

A continuación, se presentan las ponderaciones sugeridas para el proceso de selección de la empresa Lubryco y Cía. Ltda.

*Tabla 22 Ponderaciones y pruebas proceso de selección*

| No. | ACTIVIDAD | PORCENTAJE ACTIVIDAD | ELIMINATORIA | ESCALA DE CALIFICACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| **1** | Hoja de vida | N/A | Si | N/A |
| **2** | Entrevista Departamento Gestión Humana | 30% | No | Min: 1.0<br>Max: 5.0 |
| **3** | Pruebas psicológicas | 20% | No | Min: 1.0<br>Max: 5.0 |
| **4** | Pruebas de Conocimientos específicos* | 20% | No | Min: 1.0<br>Max: 5.0 |
| **5** | Entrevista Jefe inmediato | 30% | Si | Min: 1.0<br>Max: 5.0 |
| **6** | Visita domiciliaria | N/A | No | N/A |
| **7** | Exámenes médicos | N/A | SI | N/A |

**Fuente:** Elaboración propia

Las actividades de la anterior tabla se componen de lo siguiente:

- **Hoja de vida:** Estudios, cursos, diplomados, programas dominados y experiencia relacionada, es decir, el cumplimiento de requisitos mínimos establecidos de acuerdo a cada cargo.
- **Entrevista Departamento Gestión humana:** En esta entrevista se evaluará la presentación personal, puntualidad, conocimiento de sí mismo en cuanto a capacidades, fortalezas y debilidades, y oportunidades de mejora, al igual que conocimiento de la organización. Así, como el entorno del candidato (Núcleo Familiar).
- **Pruebas psicológicas:** En estas se aplicarán pruebas de personalidad, test de impulso, test de comunicación.
- **Pruebas de Conocimientos:** estas se realizarán en cargos contables o en los cuales se requiera verificar los conocimientos de los candidatos.
- **Entrevista Jefe inmediato:** Se desarrolla con el ánimo de que el jefe conozca a los candidatos y definir de acuerdo a preguntas de su entorno, de experiencia laboral pasada, logros y proyecciones si el candidato se adecua al perfil necesario para el puesto.
- **Visita Domiciliaria:** En esta se verifica la información suministrada por el candidato en cuanto a su núcleo familiar, lugar de residencia, referencias personales, su entorno familiar, entre otros.

- **Exámenes médicos:** Se busca con estos revisar el estado de salud del candidato antes de vincularlo a la organización con el objetivo de definir si ha presentado operaciones, problemas de salud u otras patologías que puedan afectar el adecuado desarrollo de sus funciones o que posteriormente se generen incapacidades por enfermedades laborales.

En tal sentido, el proceso de selección consiste en la revisión por parte del auxiliar de gestión humana de las hojas de vida de las personas que aplicaron al proceso, esta persona tiene la responsabilidad de revisar y verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos por parte del candidato para posteriormente citar a entrevista con el departamento de gestión humana y la aplicación de pruebas psicológicas y de conocimientos específicos. Una vez realizado estas actividades se cita a las personas que no se hayan eliminado del proceso en la actividad 2 para entrevista con jefe inmediato quien finalmente realiza el último filtro.

En cuanto a la actividad No. 7 denominada *"Exámenes Médicos"* se considera eliminatoria, esto se da de manera eventual en casos muy específicos y que impidan al candidato desempeñar sus actividades o que estas puedan afectar su salud de acuerdo con sus patologías, lo cual en el futuro puede generar enfermedades laborales las cuales afecten a la organización, por esto se descartaría al aspirante.

La visita domiciliaria se realizará con el propósito de verificar la información suministrada por el candidato y al mismo tiempo conocer su entorno. En cuanto la entrevista con el jefe inmediato tiene el propósito de conocer al candidato y revisar las competencias, afinidades y evaluar las posibilidades de adaptación a la cultura y al buen desarrollo de las funciones que estarán a su cargo.

En el momento de finalizar las entrevistas el jefe inmediato notificará al departamento de gestión humana sobre las calificaciones obtenidas por los candidatos y una observación general de cada uno para posteriormente el auxiliar de gestión humana realizar los cálculos e informar sobre las calificaciones finales que obtuvo cada candidato.

Finalmente, se procede a realizar el contrato del futuro empleado de acuerdo con el tipo de vinculación a realizar, en todo caso cumpliendo con las políticas de la organización y a su vez con la legislación laboral para cada tipo de contrato.

- **Inducción**

El primer día de ingresar a laborar el nuevo empleado debe conocer aspectos relacionados a la organización y al cargo que desempeñará, el proceso de inducción está constituido en dos fases:

**Fase 1:** Inducción corporativa

En esta se darán a conocer temas como la historia de la organización, misión, visión, organigrama y la persona que se encuentra en cada uno de estos a través de una presentación guiada por cada uno de los departamentos. A continuación, se encuentra el resumen de lo mencionado

*Tabla 23 Elementos de Inducción Corporativa*

| ITEM | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| **Historia Empresarial** | La empresa Lubryco y Cía. Ltda. Fue creada en la ciudad de Guadalajara de Buga en el año 2001, ésta se fundó como una sociedad en la cual se agruparon tres Estaciones de Servicio (EDS) que funcionaban de forma independiente cada una. En tal sentido, la organización en mención se dedica principalmente al comercio al por menor de combustible para automotores, especialmente gasolina corriente, Premium o extra y diésel. En cuanto a productos secundarios se encuentran: filtros, ambientadores, aditivos, ceras, parafinas y lubricantes; todos estos al ser productos complementarios para el buen funcionamiento de los vehículos.<br><br>Es de anotar que la sociedad cuenta con otras unidades de negocio como son: transporte de carga seca y liquida, un hostal y cultivos de caña. A continuación, se detallarán dichas unidades de negocio mencionadas.<br><br>En el año 2006, Comercialización de gas natural vehicular: La estación de servicio el Pedregal, ubicada en la ciudad de Tuluá, comenzó a prestar este servicio de la empresa Gazel.<br><br>Para el año 2007 se decidió incursionar en la comercialización industrial de combustibles, es decir, vende y abastece a las empresas en sus plantas o en el lugar que lo requieran.<br><br>En el año 2008, inició el transporte de carga seca y líquida - alcohol carburante, en este año, se consolidó el proyecto que buscaba facilitar a sus clientes el proceso de compra y abastecimiento de combustibles.<br>Para el año 2010, incursionan en los servicios de hotel con el “Hostal San Pedro, ubicada en la EDS de ese municipio. Este servicio, se encuentra dirigido principalmente a los transportadores, dado que esta estación de servicio se encuentra localizada en la carretera que comunica el centro del país con el puerto de Buenaventura.<br><br>En el año 2016, se adquiriere propiedad de inversión para incursionar en los negocios derivados de los cultivos de caña en el Valle del Cauca. |
| **Misión** | “Brindar la mayor experiencia para mejorar la vida en movimiento para todos los clientes, todo el tiempo y en todo lugar, creando valor agregado entregado con rapidez y facilidad productos y servicios innovadores y de calidad, acompañado del espíritu amable y colaborador de todos y cada uno de los integrantes de esta empresa” (Lubryco y Cía. Ltda., 2019). |

| | |
|---|---|
| **Visión** | "Ser reconocidas como estaciones de servicio líder en la comercialización y distribución de combustibles y lubricantes de alta calidad, excelente servicio al cliente y enorme talento humano" (Lubryco y Cía. Ltda., 2019). |
| **Organigrama**[3] |  |



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsable:** Auxiliar de gestión humana.
**Tiempo estimado de duración:** 2 horas

A través de esta inducción se busca que los empleados conozcan la razón de ser de la organización y hacia donde esta se encuentra apostando sus esfuerzos. Igualmente, conocer a los diferentes encargados de cada área e identificar los aportes que realiza cada uno de estos a la organización.

**Fase 2:** Inducción administrativa – operativa

En este proceso se da a conocer al empleado su lugar de trabajo, se presenta ante sus compañeros y se le entrega los equipos de cómputo, herramientas y equipos de oficina disponibles para que realice sus actividades. Además, se le entrega el manual de funciones y se explica los procesos y actividades a su cargo.

**Responsable:** El jefe inmediato o en su defecto una persona que conozca muy bien el cargo que ocupará el nuevo empleado.
**Tiempo estimado de duración:** 15 días.
Se espera que al finalizar esta etapa el empleado pueda entender la importancia de su cargo, y pueda desempeñarse adecuadamente en el cargo.

[3] Organigrama establecido actualmente, una vez la organización cree el departamento de gestión humana se debe actualizar por el que se encuentra en el objetivo 4.

Es de anotar que se debe realizar una evaluación general de la inducción y sus fases al finalizar cada una de estas, el objetivo con esto es determinar si el empleado aprendió lo requerido y en caso de no ser así realizar la retroalimentación que haya lugar.

### 6.3.3. Remuneración y bienestar laboral

Este macroproceso constituye el bienestar laboral de los empleados y la remuneración, pues son dos aspectos que inciden en la calidad de vida del empleado. Por tal razón, se sugiere revisar la remuneración del sector de la organización objeto de estudio y revisar la posibilidad de ajustar los salarios en los casos correspondientes, teniendo en cuenta la responsabilidad del cargo, las habilidades requeridas, los esfuerzos tanto físico, mental, como las condiciones de trabajo.

- **Remuneración empleados**

En cuanto a este proceso no se hace propuesta alguna pues la organización está en libertad de considerar aumentos por encima de lo establecido a la legislación laboral vigente. En otras palabras, el proceso de asignación de salarios es de trámite interno y la organización objeto de estudio no se encuentra interesada en estos momentos de recibir propuestas en este sentido. Sin embargo, se sugiere en el momento de considerar pertinente un cambio en la escala salarial desarrollarlo a través de estudios de sueldos y salarios, donde se tengan en cuenta aspectos como formación, experiencia, salario del sector, capacidad de la organización entre otros.

En la siguiente tabla se observan el salario de cada cargo de la organización objeto de estudio, los cuales son establecidos por la gerencia general y en acuerdo con junta de socios.

*Tabla 24 Salarios Lubryco y Cía. Ltda.*

| CARGO | SALARIO SUGERIDO |
|---|---|
| Gerente General | $ 20.702.900 (25 SMMLV) |
| Administrador EDS | 2.850.000 |
| Contador Público | $ 2.700.000 |
| Jefe de departamento | $1.600.000 |
| Coordinador | $1.350.000 |
| Asistente | $1.150.000 |
| Auxiliar | $1.097.000 |
| Vendedores Tienda | $ 950.000 + comisiones |
| Isleros | $ 900.000 + comisiones |

**Fuente:** Elaboración a partir de datos otorgados por Lubryco y Cía. Ltda. (2019)

En cuanto a los incentivos o comisiones, estos van dirigidos al personal operativo en su mayoría por el cumplimiento de metas.

- **Beneficios**

La organización ha apoyado algunos colaboradores para estudios de especializaciones relacionadas con su labor dentro de la organización, esto con el propósito de contribuir al desarrollo personal de los empleados, es decir, permitir que estos crezcan personal y profesionalmente a la misma medida que lo hace la empresa.

Esta decisión la toma el gerente general y decide a quién apoyar y el valor. Asimismo, la empresa brinda uniforme a todos los empleados de la organización sin importar que ganen más de 2 SMMLV.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se proponen los beneficios para adoptar en la organización objeto de estudio con miras a mejorar la motivación del personal y disminuir la rotación.

*Tabla 25 Beneficios laborales*

| No. | INCENTIVO | DESCRIPCIÓN | PERIODICIDAD | CRITERIOS PARA ASIGNACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| **1** | Cumpleaños | Otorgar medio día libre de jornada laboral a los empleados en su día de cumpleaños. | Anual | Ninguno |
| **2** | Horarios flexibles | No ser estrictos con horario de entrada y salida sino evaluar el cumplimiento de objetivos y funciones. | Diario | Evaluaciones de desempeño |
| **3** | Tiempo para temas personales - administrativos | Otorgar media jornada para temas personales, pues hay asuntos que no se pueden realizar los fines de semana. | Bimensual | Cumplimiento de objetivos y funciones en los tiempos establecidos |
| **4** | Reconocimiento | Felicitar a las personas que se destaquen por alcanzar el mayor volumen de ventas ($) | Mensual | Cumplimiento de metas |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **5** | Incentivos financieros por desempeño individual | Se otorga a aquellos empleados que hayan superado las metas anuales | Anual | Indicador de ventas realizadas |
| **6** | Pago del 50% del valor de medicina prepagada | beneficio asistencial que se ofrece a los empleados con el objetivo de acceder a procesos de prevención y cuidado de la salud. | Mensual | Empleados con antigüedad de 3 años en adelante |

**Fuente**: Elaboración propia

En tal sentido, se espera mejorar el sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los empleados, así como tener baja rotación en el personal, todo esto repercutiendo en la productividad de la organización. Igualmente, se recomienda a la organización establecer dentro de su presupuesto anual una parte para el apoyo económico a los ***planes de formación***, buscando con estos ayudar económicamente el desarrollo de la carrera profesional de aquellos empleados de nivel técnico, tecnológico o incluso profesionales que requieran mejorar sus competencias y conocimientos para mejorar su desempeño y calidad de sus labores.

- **Seguridad y salud en el trabajo**

En este proceso no se realiza propuesta de mejora dado que se encuentra diseñado e implementado teniendo en cuenta la normatividad vigente por el Ministerio de Trabajo como es la resolución 0312 de febrero 2019 *"Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*" y el Decreto 10722 de 2015 (26 de mayo de 2015) *"Por el cual se expide el Decreto Único reglamentario del sector Trabajo"*, pues la coordinadora de seguridad y salud en el trabajo tiene documentados los procesos a su cargo y realiza actividades en torno a reducir riesgos y accidentes de trabajo. Esta persona es la encargada de dar inducciones, capacitaciones, entre otros. Igualmente, ha diseñado, promovido e implementado el SG-SST en la organización objeto de estudio.

A continuación, se evidencia en la figura 20 suministrada por la coordinadora las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo en la actualidad.

*Figura 20 Responsabilidades del coordinador de SST - Lubryco y Cía. Ltda.*

| | |
|---|---|
| RESPONSABILIDADES | Planificar, organizar, dirigir, desarrollar y aplicar el SG-SST y como mínimo una vez al año realizar su evaluación. |
| | Informar a la alta dirección sobre el funcionamiento y los resultados del SG-SST. |
| | Promover la participación de todos los miembros de la empresa en la implementación del SG-SST. |
| | Coordinar con los jefes de las áreas, la elaboración y actualización de la matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos y hacer la priorización para focalizar la intervención. |
| | Validar o construir con los jefes de las áreas los planes de acción y hacer seguimiento a su cumplimiento. |
| | Promover la comprensión de la política en todos los niveles de la organización. |
| | Gestionar los recursos para cumplir con el plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y hacer seguimiento a los indicadores. |
| | Coordinar las necesidades de capacitación en materia de prevención según los riesgos prioritarios y los niveles de la organización. |
| | Apoyar la investigación de los accidentes e incidentes de trabajo. |
| | Participar de las reuniones del Comité de Seguridad y Salud en el trabajo. |
| | Implementación y seguimiento del SG-SST. |
| RENDICIÓN DE CUENTAS | Informar a la alta dirección sobre el funcionamiento y los resultados del SG SST |
| | Dar informe de indicadores del sistema a la Gerencia |

**Fuente:** Coordinadora Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo – Lubryco y Cía. Ltda. (2019)

En este caso se sugiere seguir realizando las actividades con el objetivo de cumplir la normatividad vigente, pero articulando estos procesos de SST a las nuevas actividades a cargo del departamento de gestión humana.

### 6.3.4. Capacitación y evaluación del personal

Este macroproceso comienza una vez el nuevo empleado inicie labores, con la inducción corporativa y administrativa/operativa que haya lugar. Posteriormente, se tienen en cuenta el proceso relacionado con la capacitación al interior de la organización, el cual actualmente no se realiza de manera directa a nivel administrativo, pues los empleados que deseen realizar cursos, diplomados o actualizaciones en su campo son quienes consultan con el gerente general acerca de las posibilidades y este decide si autoriza o no el apoyo económico. En cuanto a los administradores de estaciones o vendedores de servicio –islero, la compañía (ExxonMobil) que provee de combustible y sus derivados se encarga de capacitarlos acerca de los temas que les competen.

En cuanto a temas de desarrollo del personal se realizan apoyos económicos en algunos casos para estudios de posgrado especialmente, especializaciones en temas relacionados con su labor al interior de la organización. Pero, esto no se encuentra reglamentado, sino que se conceden de acuerdo a decisiones de la

gerencia, por lo cual es necesario que se reglamenten estos apoyos sean para capacitaciones, cursos, seminarios, especializaciones entre otros.
En relación con evaluación de desempeño la organización no tiene establecido este proceso, por lo que es necesario que a los empleados cada año o semestralmente se les notifique que aspectos se les evaluará y el objetivo de ese proceso.

A continuación, se puede observar los distintos procesos que se encuentran enmarcados en el macroproceso no. 3. Y se sugiere para cada uno de estos como deben operar en la organización Lubryco y Cía. Ltda.

- **Capacitación/Entrenamiento**

En la organización Lubryco y Cía. Ltda., se requiere establecer los mecanismos para acceder a las capacitaciones, por tal motivo es importante contar con los mecanismos para que los jefes inmediatos que son los que conocen las necesidades de capacitación puedan solicitar esto para cada empleado a su cargo. Por ello, a continuación, se sugiere el siguiente formato para la solicitud de capacitaciones de servicio al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de herramientas ofimáticas, programas, entre otros.

*Tabla 26 Formato Solicitud Capacitación*

| **FORMATO SOLICITUD CAPACITACIÓN** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **1. DATOS BÁSICOS** | | | | |
| **Nombres y apellidos:** | | | **No documento de identidad:** | |
| **Cargo:** | | | **Departamento:** | |
| **Lugar de trabajo:** | | | **Tipo de contrato:** | |
| **Jefe inmediato:** | | | **Cargo:** | |
| **2. DETALLE SOLICITUD (ESPACIO PARA SER DILIGENCIADO POR JEFE INMEDIATO)** | | | | |
| **No.** | **OBJETIVO DE LA FORMACIÓN** | **TEMA DE FORMACIÓN** | **TIPO DE CAPACITACIÓN (Saber, Saber hacer o Ser)** | **¿A CUÁL FUNCIÓN CONTRIBUYE LA FORMACIÓN?** |
| **1** | | | | |
| **2** | | | | |
| **3. ESPACIO PARA SER DILIGENCIADO POR DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA** | | | | |
| **Valor de la capacitación:** | | | $ - | |
| **Persona o Entidad a cargo de la capacitación:** | | | | |
| **Curso/seminario/diplomado/capacitación:** | | | | |
| **Fecha de inicio:** | | | **Fecha Final:** | |

| 4. OBSERVACIONES | |
|---|---|
| | |
| **5. AUTORIZACIÓN (FIRMAS)** | |
| _____<br>**JEFE INMEDIATO** | _____<br>**JEFE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA**<br>_____<br>**GERENTE GENERAL** |

**Fuente**: Elaboración propia

Igualmente, los empleados pueden continuar solicitando apoyos de acuerdo a los cursos que crean convenientes realizar. En el formato que se presenta a continuación, podrán diligenciar el apoyo requerido.

*Tabla 27 Formato para Solicitud de apoyo Económico para capacitación*

| | | |
|---|---|---|
| LUBRYCO Y CÍA. LTDA. NIT 815.003.266-2 | **LUBRYCO Y CIA LIMITADA<br>NIT 815.003.266-2<br>FORMATO PARA SOLICITUD DE<br>APOYO ECONÓMICO CAPACITACIONES** | |
| **Fecha de solicitud:** | | |
| **1. DATOS DEL FUNCIONARIO** | | |
| **Nombres y apellidos:** | | |
| **Cédula:** | | |
| **Cargo:** | | |
| **Departamento:** | | |
| **2. DATOS DEL EVENTO** | | |
| **Nombre del Evento:** | | |
| **Entidad encargada del evento** | | |
| **Nit de la entidad:** | | |
| **Dirección de la entidad:** | | |
| **Ciudad:** | | |
| **Banco y No. de Cuenta para consignar:** | | |
| **Fecha en la que se realiza el evento:** | | |
| **Ciudad en la que se realiza el evento:** | | |
| **Tipo: (marque con una X qué tipo de evento es la capacitación solicitada)** | | |
| **Curso** | **Taller** | **Seminario** |
| **Posgrado** | **Congreso** | **Otro (cuál?)** |

| 3. SU SOLICITUD ES PARA | | | |
|---|---|---|---|
| **Marque con una X cuál es su requerimiento** | | | |
| **Inscripción:** | | **Valor inscripción: $** | |
| **Matrícula:** | | **Valor matrícula: $** | |
| **Apoyo Económico:** | | **Valor apoyo: $** | |
| **Viáticos:** | | | |
| **Tiquetes:** | | | |

| 4. COMPETENCIAS Y FUNCIONES QUE INVOLUCRA |
|---|
| **Mencionar cuáles competencias específicas del cargo aplican para esta capacitación:** |
| |
| **Enumerar las funciones y/o responsabilidades principales que tienen relación con la capacitación:** |
| |
| |
| _____ _____ |
| **Firma del funcionario** **Visto Bueno del jefe inmediato** |
| _____ |
| **Aprobación Gerente General/ Jefe Dpto. Gestión Humana** |

**Fuente:** Elaboración propia

Los empleados deben diligenciar todo el formato y entregarlo al área de gestión humana para que se encargue de tramitar la aprobación del gerente general o en algunos casos el jefe del departamento de GH, posteriormente este mismo departamento se encarga de gestionar el pago de inscripciones, matrículas, viáticos etc., que se hayan aprobado.

- **Evaluación de capacitaciones y desempeño:**

En la organización objeto de estudio actualmente no se evalúan las capacitaciones, cursos, seminarios, diplomados ni el desempeño de una forma establecida. Por lo anterior, se hace necesario establecer el proceso para evaluar las competencias adquiridas de la formación realizada, así como el cumplimiento adecuado de sus funciones que conduzcan a alcanzar las metas organizacionales.

En cuanto a la evaluación de desempeño, a continuación, se presenta las entradas, el objetivo de esta, la frecuencia con que se debe realizar de acuerdo con el cargo (administrativo u operativo) y finalmente el responsable.

Este proceso se llevará a cabo teniendo en cuenta el manual de funciones, con el ánimo de medir el cumplimiento de las funciones, a su vez evidenciar el aporte de estas a la consecución de objetivos organizaciones. En cuanto al nivel administrativo se sugiere realizar cada 6 meses o en su defecto 15 días antes de finalizar el contrato de trabajo en cuanto a nivel operativo se sugiere realizar cada 1 -2 meses dado al grado de rutina en sus funciones.

El ***responsable*** de estas es el jefe inmediato y en algunos casos se podrá realizar con el apoyo de personal de GH.

A continuación, se sugiere el formato que debe utilizar la organización para la evaluación de desempeño de sus empleados, el formato está dirigido para el cargo administrativo de Asistente de cartera en el cual se encuentran las competencias que se evaluaran de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones para este cargo, es por esto que siguiendo las instrucciones del formato se le asignará un valor a cada uno de los elementos de las competencias y al final se obtendrá la calificación promediada de todas las competencias a evaluar para el puesto en mención. El jefe inmediato de acuerdo con los resultados de dicha evaluación podrá realizar retroalimentación al empleado para mejorar sus debilidades, igualmente el jefe inmediato puede sugerir o tomar la decisión de que la persona continúe o no en la organización.

*Tabla 28 Formato Evaluación del desempeño Lubryco y Cía. Ltda. - Cargos Administrativos*

<table>
<tr><td colspan="6">LUBRYCO Y CIA LIMITADA<br>NIT 815.003.266-2<br>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</td></tr>
<tr><td colspan="6">INFORMACIÓN GENERAL</td></tr>
<tr><td rowspan="3">EVALUADO</td><td colspan="2">Nombres:</td><td colspan="2">Apellidos:</td><td>Identificación:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Departamento:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Cargo:</td><td>Ciudad:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">EVALUADOR</td><td colspan="2">Nombres:</td><td colspan="2">Apellidos:</td><td>Identificación:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Cargo:</td></tr>
<tr><td>PERÍODO EVALUADO</td><td colspan="3">DESDE DD MM AAAA HASTA DD MM AAAA</td><td colspan="2">Jefe inmediato:</td></tr>
<tr><td colspan="6">MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="6">INSTRUCCIONES</td></tr>
<tr><td colspan="6">A) Lea detenidamente la definición de las competencias que corresponden al cargo.<br>B) Señale el desempeño del evaluado en una de las 4<br>categorías indicadas así:</td></tr>
</table>

**Totalmente de Acuerdo** marque 4 en la casilla correspondiente; **De Acuerdo** marque 3 en la casilla correspondiente; **En Desacuerdo** marque 2 en la casilla correspondiente; **Totalmente en Desacuerdo** marque 1 en la casilla correspondiente.

| FACTORES DE DESEMPEÑO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ÁREAS** | **DESCRIPCION** | | **Totalmente de acuerdo** | **De acuerdo** | **En desacuerdo** | **Totalmente en** | **JUSTIFICACIÓN** | **EVIDENCIAS APORTADAS** | **TOTAL FACTOR** |
| **COMPETENCIAS COMUNES PARA TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS** | **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** | Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. | | | | | | | 0 |
| | | Asume la responsabilidad por sus resultados. | | | | | | | |
| | | Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. | | | | | | | |
| | | Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. | | | | | | | |
| | **COMUNICACIÓN** | Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. | | | | | | | 0 |
| | | Da respuesta oportuna de acuerdo a las políticas del área y de la organización | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. | | | | | | | |
| | | Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. | | | | | | | |
| | **TRANSPARENCIA:** | Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. | | | | | | | 0 |
| | | Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. | | | | | | | |
| | | Demuestra imparcialidad en sus decisiones. | | | | | | | |
| | | Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. | | | | | | | |
| | | Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. | | | | | | | |
| | **COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN:** | Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. | | | | | | | 0 |
| | | Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. | | | | | | | |
| | | Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. | | | | | | | |
| | | Apoya a la organización en situaciones difíciles. | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | TOTAL AREA COMÚN | 0,00 |
| FACTORES DE DESEMPEÑO | | | | | | | | | |
| ÁREAS | DESCRIPCION | | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en | JUSTIFICACIÓN | EVIDENCIAS APORTADAS | TOTAL FACTOR |
| COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES NIVEL ASISTENCIAL | MANEJO DE LA INFORMACIÓN | Evade temas que indagan sobre información confidencial. | | | | | | | 0 |
| | | Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. | | | | | | | |
| | | Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. | | | | | | | |
| | | No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. | | | | | | | |
| | | Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no | | | | | | | |
| | | Transmite información oportuna y objetiva. | | | | | | | |
| | ADAPTACIÓN AL CAMBIO | Acepta y se adapta fácilmente a los cambios | | | | | | | 0 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Responde al cambio con flexibilidad. | | | | | | | |
| | | Promueve el cambio. | | | | | | | |
| | **DISCIPLINA** | Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. | | | | | | | 0 |
| | | Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. | | | | | | | |
| | | Acepta la supervisión constante. | | | | | | | |
| | | Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización. | | | | | | | |
| | **RELACIONES INTERPERSONALES** | Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. | | | | | | | 0 |
| | | Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos. | | | | | | | |
| | **TRABAJO EN EQUIPO/COLABORACIÓN** | Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. | | | | | | | 0 |
| | | Cumple los compromisos que adquiere. | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo. | | | | | | | |
| | | | | | | | | **TOTAL AREA POR NIVEL** | **0,00** |

| **CONSOLIDACIÓN CALIFICACIÓN DEL PERÍODO** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **CALIFICACIÓN AREA COMÚN** | 0,00 | | **DESTACADO** | - | |
| **CALIFICACIÓN AREA POR NIVEL** | 0,00 | **NIVEL ALCANZADO** | **BUENO** | - | |
| **DEFINITIVA** | **0,00** | | **BAJO** | **X** | |

**MEJORAMIENTO Y DESARROLLO**

**FORTALEZAS**

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

**ÁREAS DE MEJORAMIENTO**

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

**ACCIONES RECOMENDADAS PARA EL MEJORAMIENTO**

1 _____

| | |
|---|---|
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |

| RECOMENDACIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **SI:** CONTINUAR VINCULACIÓN | | **NO:** TERMINAR VINCULACIÓN | | |

| NOTIFICACIÓN: | | | |
|---|---|---|---|
| **Firma del Evaluador:** | | **Ciudad y fecha:** | |
| **Firma del Evaluado:** | | **Ciudad y Fecha:** | |

**Fuente:** Formato de Evaluación de desempeño - Ministerio de Educación Colombia (2012)

### 6.3.5. Relación laboral

En las entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo se observó que este proceso no es de gran relevancia para la organización, pues no consideran importante las desvinculaciones de personal. En cuanto a las relaciones con los empleados, son estrictamente laborales, por lo que estos en múltiples ocasiones son quienes propician espacios de integración como son fiestas en diciembre o celebración de cumpleaños.

En tal sentido, en el momento de implementar el departamento de gestión humana se busca que a través de actividades de bienestar y de integración se mejoren estos procesos.

- **Relación con los empleados**

En aspecto no se realiza propuesta de cómo deben ser las relaciones con los empleados, pero se sugiere a la dirección propiciar permitiendo la realización de integraciones, fiestas, reconocimientos, celebraciones por cumpleaños, por la antigüedad de los empleados, entre otros. Pues esto impactará positivamente la cultura de la organización adhiriendo costumbres, normas de comportamiento, sentido de pertenencia hacia la organización lo cual repercutirá en un buen clima laboral y motivación de sus empleados.

- **Ruptura laboral**

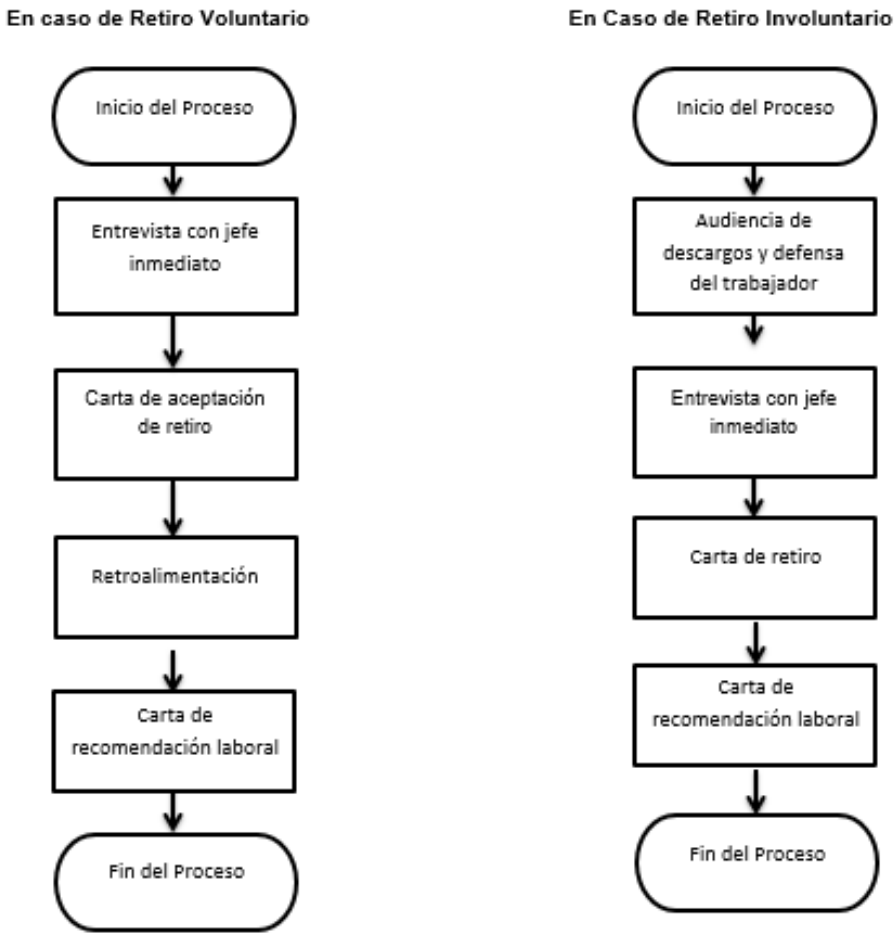
Este proceso se puede dar voluntario o involuntario, el primero es cuando el empleado decide retirarse por motivos personales o profesionales, en el segundo caso es en el momento que la organización decide prescindir del empleado. Este último se puede dar por recorte de personal o porque el empleado no cumpla con los requerimientos del cargo, es decir, no satisface las necesidades de la organización. Lo anterior, se sugiere sustentar en la evaluación de desempeño.

La organización Lubryco y Cía. Ltda. debe tratar de generar el menor impacto negativo posible lo cual se puede hacer a través de escuchar al empleado y conocer su versión sobre los acontecimientos. Además, se sugiere notificar al menos con 15 días de anterioridad a la fecha de terminación del contrato. Esta notificación se sugiere sea de manera personal en la cual se le den a conocer al empleado los motivos del despido y las retroalimentaciones que haya lugar. Lo anterior, se encuentra a cargo del jefe inmediato del empleado y del jefe del departamento de gestión humana.

Lo anterior, impactará a la organización positivamente y permitirá mejorar la comunicación organizacional, el clima organizacional propiciando una buena cultura que incentive el sentido de pertenencia.

A continuación, se observa el diagrama de flujo de estos procesos propuesto por Duque (2014), los cuales puede implementar la organización Lubryco y Cía. Ltda.

*Figura 21  Proceso de Ruptura Laboral*




**Fuente:** Duque (2014, p.169). Proceso de ruptura Laboral – Tesis Maestría.

Por otra parte, se sugiere el siguiente formato para las desvinculaciones de personal tanto voluntarias como involuntarias, este se diligencia con los datos personales del empleado, con tipo de contrato, llamados de atención si los hubiere, la justificación del despido o renuncia, indemnización para los casos de despido sin justa causa y finalmente con observaciones y firmas de empleado y Jefe de GH. Posteriormente, este formato debe ir en la carpeta u hoja de vida que reposa en la organización, con miras a documentar toda la historia de los empleados desde su vinculación hasta su despido o renuncia.

*Tabla 29 Formato Desvinculación de Personal*

**Lubryco y Cía. Ltda.**
**Gestión Humana**
**Formato Desvinculación de personal**

LUBRYCO Y CIA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre:** | | | **Cédula:** | | |
| | | | | | |
| **Cargo:** | | | **Departamento** | | |
| | | | | | |
| **Fecha:** | | | | | |
| | | | | | |
| **Tipo de Contrato:** | | | | | |
| **Fijo Inferior 1 año** | **Fijo 1 año** | **Fijo Superior 1 año** | **Entre 1 y 3 años** | **Superior 3 años** | **Indefinido** |
| **Fecha de Ingreso:** | | | **Fecha de Terminación del Contrato:** | | |
| | | | | | |
| **Motivo del Retiro** | | | **Voluntario** | **Involuntario** | |
| **Faltas totales con justa causa:** | | | **Faltas totales sin justa causa:** | | |
| | | | | | |
| **Total llamados de atención verbal** | | | **Total Llamados de atención escritos** | | |
| **Justificación de despido o retiro voluntario :** | | | | | |
| | | | | | |
| **Indemnización*** | **SI** | | **NO** | | |
| **Observaciones:** | | | | | |
| **Firma Empleado:** | | | **Firma Jefe de Gestión Humana:** | | |

**Fuente:** Adaptado de Formato de Gestión de despidos, Duque (2014).

De acuerdo a los apartados anteriores y con miras a proporcionar una propuesta lo más detallada posible para la organización Lubryco y Cía. Ltda., a continuación, se

encuentran determinados los costos asociados del funcionamiento y estructura del departamento de gestión humana.

## 6.4. Determinación de costos de creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana en Lubryco y Cía. Ltda.

Partiendo de la propuesta de reformulación e implementación del modelo teórico de gestión humana orientado a satisfacer las necesidades la organización objeto de estudio, se hace necesario determinar los costos asociados de dichos cambios en la estructura organizacional de la empresa. Estos cambios son requeridos para la creación y funcionamiento del departamento de gestión humana en la organización Lubryco y Cía. Ltda., se pueden observar en la figura 19 la nueva estructura organizacional de acuerdo con la creación del departamento.

En síntesis, se deben crear dos cargos nuevos que sería el responsable del departamento y un auxiliar administrativo, porque la coordinadora de SST ya se encuentra dentro de la actual estructura, solamente ésta pasaría a hacer parte del nuevo departamento con la restructuración.

*Figura 22 Propuesta de reestructuración del organigrama Lubryco y Cía. Ltda.*




**Fuente:** Elaboración propia (2019)

### 6.3.6. Diseño de cargos departamento Gestión Humana

El diseño de cargos del departamento de GH para la empresa Lubryco y Cía. Ltda., se realizó de acuerdo con las necesidades corporativas evidenciadas en el diagnóstico a los procesos existentes relacionados con GH.

Por tal motivo, en la presente propuesta de creación y funcionamiento del departamento, se establecen los manuales de funciones de los dos nuevos cargos, donde se encuentran las especificaciones en cuanto a denominación, misión del cargo, las funciones a cargo y los requisitos de experiencia y académicos para poder desempeñarse en estos. A continuación, se encuentra el manual de funciones para el Jefe y el auxiliar administrativo del departamento, en cuanto el manual de funciones del coordinador de SST, se encuentra en el apartado anterior.

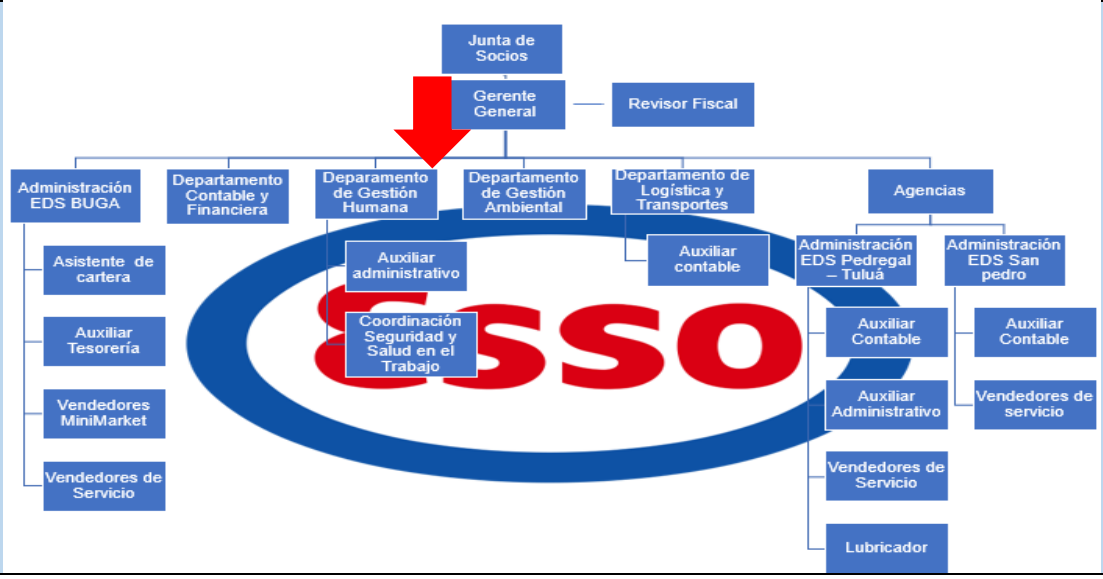
*Tabla 30 Manual de Funciones Jefe departamento Gestión Humana*

LUBRYCO Y CIA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**IANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

| **1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO** | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Jefe de Gestión Humana |
| **JEFE INMEDIATO:** | Gerente General |
| **DEPARTAMENTO:** | Gestión Humana |
| **PERSONAL A CARGO:** | 3 |
| **SALARIO:** | 1.600.000 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**



| 3. MISIÓN DEL CARGO |
|---|
| Liderar el diseño, desarrollo, e implementación de las políticas, planes, programas y procedimientos de gestión humana con el objetivo de reclutar, seleccionar, contratar y mantener el talento humano acorde a las necesidades de la organización. Así como propiciar una buena relación entre el empleador y los trabajadores. |

| 4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES |
|---|
| • Coordinar y supervisar los procesos de gestión humana<br>• Establecer los mecanismos y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal<br>• Diseñar y supervisar el análisis y diseño de cargos para la actualización del manual de funciones<br>• Auditar las pruebas, test, exámenes y demás herramientas implementadas para la selección de personal<br>• Definir los planes y programas del proceso de inducción y reinducción<br>• Supervisar y verificar la liquidación de nómina, Seguridad social, vacaciones, liquidaciones por término de contratos, préstamos entre otros.<br>• Ejercer supervisión y control permanente sobre el cumplimiento del reglamento interno de trabajo<br>• Diseñar y ejecutar las evaluaciones de desempeño y capacitación del personal administrativo y operativo de la organización<br>• Dirigir el desarrollo de informes sobre las acciones de mejora que se lleven a cabo en la organización para su presentación a la gerencia<br>• Presentación de informes y planes de mejora a la gerencia sobre los riesgos potenciales y asuntos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo<br>• Coordinar el proceso de desvinculación de personal de la empresa<br>• Las demás actividades y funciones asignadas por el jefe inmediato |

| 5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA |
|---|
| Profesional en psicología énfasis organizacional o administración de empresas, con experiencia de 3 años liderando departamentos de gestión humana. Debe contar con conocimientos de SST, procesos de calidad, manejo nómina, conocimientos en legislación laboral. Indispensable excelentes relaciones humanas. |

| 6. COMPETENCIAS | |
|---|---|
| **Generales** | **Específicas** |
| • Orientación al servicio<br>• Proactividad<br>• Concentración<br>• Comunicación<br>• Inteligencia emocional | • Gestión de la información<br>• Trabajo en equipo<br>• Capacidad de adaptación<br>• Sociabilidad<br>• Pensamiento analítico<br>• Planificación y organización |

| 7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO |
|---|
| **Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**<br>• **Físicos:** Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)<br>• **Químico:** Gases y vapores<br>• **Biomecánicos:** Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional) |

- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
  Accidentes de tránsito
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 31 Manual de Funciones Auxiliar Administrativo GH*

**LUBRYCO Y CIA LIMITADA**
**NIT 815.003.266-2**
**ANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES**

LUBRYCO Y CÍA. LTDA.
NIT 815.003.266-2

| 1. IDENTIFICACIÒN DEL CARGO | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL CARGO:** | Auxiliar Administrativo |
| **JEFE INMEDIATO:** | Jefe de Gestión Humana |
| **DEPARTAMENTO:** | Gestión Humana |
| **PERSONAL A CARGO:** | 0 |
| **SALARIO:** | 1.097.000 |
| **LUGAR DE TRABAJO:** | EDS Stambul |

**2. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA**




**3. MISIÓN DEL CARGO**

Apoyar los procesos del departamento de gestión humana de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidas por la organización.

**4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Apoyar el diseño de políticas, planes y programas del área
- Apoyar el análisis y diseño de cargos de la organización
- Apoyo a los procesos de evaluación de desempeño de acuerdo a las políticas establecidas
- Manejo de plataformas de empleo y relaciones con bolsas, universidades para la creación y actualización constante de base de datos para el reclutamiento de personal

- Aplicación de entrevistas, test, revisión de antecedentes y todo lo correspondiente para selección de personal
- Realización de contratos, afiliaciones a SS de los empleados y demás actividades para la vinculación de personal de acuerdo a los lineamientos establecidos
- Apoyo a la inducción y reinducción del personal
- Ingresar y mantener actualizada la hoja de vida de los empleados al sistema organizacional
- Realización de Nómina de los empleados con las novedades
- Apoyar en la organización de las actividades sociales de la empresa
- Elaboración de los certificados laborales solicitados por el personal
- Realización de informes de acuerdo a los requerimientos de su jefe inmediato
- Apoyar la entrega de las dotaciones a todo el personal de la organización
- Atención a los usuarios internos y externos
- Mantener estricta reserva de los documentos e información confidencial
- Apoyar el proceso de desvinculación de los empleados
- Manejo de Archivo y conservación de documentos aplicando la normatividad.
- Las demás actividades y funciones asignadas por el jefe inmediato

**5. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Tecnólogo en gestión del talento humano, estudiante de 5 semestre en delante de Administración de empresas o psicología en jornada nocturna. Preferiblemente con un año de experiencia en cargos relacionados y conocimientos en nómina, seguridad social, legislación laboral.

**6. COMPETENCIAS**

| Generales | Específicas |
|---|---|
| • Orientación al servicio<br>• Proactividad<br>• comunicación asertiva | • Trabajo en equipo<br>• Adaptabilidad<br>• Creatividad<br>• Comunicación escrita |

**7. RIESGOS LABORALES ASOCIADOS AL CARGO**

**Los riesgos o condiciones poco comunes a los que se expone el empleado son:**

- **Físicos:**
  Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)
- **Químico:** Gases y vapores
- **Biomecánicos:**
  Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional)
- **Condiciones de seguridad:**
  Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)
  Tecnológico (explosión, fuga derrame, incendio)
  Accidentes de tránsito
- **Fenómenos naturales:** Sismo, terremoto, vendaval, inundación, derrumbes y precipitaciones

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta los manuales de funciones y la propuesta para el cambio en la estructura organizacional, se deben considerar los costos asociados a estos. A continuación, se encuentran discriminados.

### 6.3.7. Costos asociados a la creación y sostenimiento del personal adscrito al departamento de Gestión Humana

Los costos asociados al necesario de la estructura organizacional por la creación y funcionamiento del departamento de gestión humana para la organización Lubryco y Cía. Ltda., serían por concepto de equipo de oficina, equipo de cómputo, accesorios o herramientas de oficina, sillas ergonómicas, escritorios y los costos de la nómina por los nuevos cargos.

En la tabla no. 26, se presenta un presupuesto elaborado a partir de datos obtenidos en empresas que comercializan dichos productos como son Alkosto y Homecenter. Es pertinente mencionar que solamente se cotizan por dos unidades de equipo de cómputo, escrito, sillas ergonómicas, debido a que ya existe lo correspondiente al coordinador de seguridad y salud en el trabajo.

*Tabla 32 Presupuesto de costos de equipo de oficina y cómputo para departamento de gestión humana*

| EQUIPO/ HERRAMIENTA | DESCRIPCIÓN | UNI. | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| Equipo de computo | PC All in One LENOVO - 520-24IKU - Intel Core i3 - 23.8" Pulgadas - Disco Duro 1Tb - Plata | 2 | $ 1.679.000 | $ 3.358.000 |
| Escritorio | Easy Escritorio Secretarial 120x75cm Melamina Negro | 2 | $ 239.900 | $ 479.800 |
| Sillas Ergonómicas | Silla de Oficina TUKASA 5938L Negra | 2 | $ 199.900 | $ 399.800 |
| Sillas | Easy Silla para Escritorio Auxiliar 46x48x77cm Metal | 2 | $ 144.900 | $ 289.800 |
| Archivadores | Moduart Archivador 4 Gavetas de 130.5x48x45cm Wengue | 1 | $ 379.900 | $ 379.900 |
| Impresora | Impresora SAMSUNG C430W/XAX II Blanco | 1 | $ 484.000 | $ 484.000 |
| Papelería e insumos | Papel impresor, agendas, tijeras, grapas y perforadoras, lápices, minas y lapiceros, marcadores, notas adhesivas, pegante en barra, cosedoras, sobres, entre otros. | - | $ 180.000 | $ 180.000 |
| **TOTAL** | | | | **$ 5.571.300** |

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede observar los costos relacionados con el equipo de cómputo, oficina, accesorios y papelería necesaria para desarrollar las actividades y funciones adecuadamente. Estos costos suman $5.571.300, los cuales son insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de los empleados del departamento.

De acuerdo con lo anterior, se deben tener en cuenta los costos asociados a los dos nuevos cargos en cuanto a sueldos, prima de servicios, cesantía, intereses de cesantías, vacaciones, y dotación.

En cuanto a SS, son: Pensión, ARL y caja de compensación. Lo anterior, cumpliendo con la normatividad laboral en lo concerniente a remuneración de los empleados, es de anotar que de acuerdo con Ley 1819 de 2016[4] en su artículo 114-1 Exoneración de aportes, inciso primero, establece que:

> Estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA), del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones al Régimen Contributivo de Salud, las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En tal sentido, y teniendo en cuenta que en la organización objeto de estudio los empleados devengan menos de 10 SMMLV, los porcentajes a liquidar por concepto de seguridad social de los cargos del departamento son los siguientes.

*Tabla 33 Porcentaje a pagar por concepto de Seguridad Social - Lubryco Cía. Ltda.*

| **SEGURIDAD SOCIAL** | |
|---|---|
| AFP | 12,0% |
| ARL | 2,436% |
| COMFANDI | 4,0% |
| **TOTAL** | **18,436%** |

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se encuentra la tabla 28 con los cargos, salario mensual, la seguridad social a cargo del empleador (18.436%), auxilio de transporte para el año 2019 (97.032), y el costo mensual en el que incurre la organización por cada empleado del departamento. Seguidamente, se observa el cálculo anual de dichos valores, adicional a los valores por concepto de la dotación, la prima, vacaciones, cesantías e intereses.

[4] Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones

*Tabla 34 Presupuesto de cargos departamento gestión humana*

| | COSTOS MENSUALES | | | | COSTOS ANUALES | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CARGO** | **SALARIO MENSUAL** | **SEGURIDAD SOCIAL MENSUAL** | **AUXILIO DE TRANSPORTE MENSUAL** | **COSTO EMPLEADO MENSUAL** | **COSTO DE EMPLEADO ANUAL** | **DOTACIÓN ANUAL** | **PRIMA ANUAL (1 salario)** | **VACACIONES (15 días de salario)** | **CESANTIAS (1 SALARIO)** | **INTERES DE CESANTIAS ANUAL** | **TOTAL** |
| Jefe de departamento | 1.600.000 | 294.400 | 97.032 | 1.991.432 | 23.897.184 | 489.170 | 1.600.000 | 800.000 | 1.600.000 | 192.000 | **28.578.354** |
| Coordinador seguridad y Salud en el trabajo | 1.312.943 | 241.582 | 97.032 | 1.651.557 | 19.818.678 | 489.170 | 1.312.943 | 656.472 | 1.312.943 | 157.553 | **23.747.759** |
| Auxiliar Administrativo | 1.097.000 | 201.848 | 97.032 | 1.395.880 | 16.750.560 | 489.170 | 1.097.000 | 548.500 | 1.097.000 | 131.640 | **20.113.870** |
| **TOTAL** | **4.009.943** | **737.830** | **291.096** | **5.038.869** | **60.466.422** | **1.467.510** | **4.009.943** | **2.004.972** | **4.009.943** | **481.193** | **72.439.983** |

**Fuente:** Elaboración propia

En síntesis, los costos anuales de la creación y funcionamiento del departamento de gestión humana para la organización Lubryco y Cía. Ltda. son $ 78.011.283, de los cuales $72.439.983 son por concepto de nómina del departamento y $5.571.300 por concepto de equipos y herramientas para la adecuación física necesaria. Es pertinente mencionar que los costos adicionales que debe incurrir la organización en estos momentos son los de equipo de cómputo y accesorios para dos personas y en cuanto a nómina el valor adicional serán los cargos de jefe de Gestión humana y Auxiliar Administrativo – GH, por un valor de $ 48.692.224, pues en la actualidad se encuentra el cargo de coordinador de SST.

- **Plan de acción**

De acuerdo con el diagnóstico sobre los procesos de G.H. al interior de Lubryco y Cía. Ltda. Así como la propuesta de modelo teórico; la reformulación de los procesos y la determinación de los costos asociados a la creación y puesta en marcha de un departamento de G.H. en la organización objeto de estudio, se ha realizado el plan de acción que tiene como fin la planificación de las actividades y tareas o acciones que se requieren para poder llevar los cambios necesarios para la implementación del modelo y procesos sugeridos en este documento.

A continuación, se presenta el plan de acción donde se tiene en cuenta los diferentes recursos necesarios tanto tecnológicos como financieros para desarrollar cada actividad, así como el o los responsables de cada una de estas. Es pertinente mencionar que el valor de equipo de oficina que se relaciona en el plan de acción es el que se tuvo en cuenta en la “Tabla 32 Presupuesto de costos de equipo de oficina y cómputo para departamento de gestión humana”, y el valor del personal se encuentra discriminado en la “Tabla 535 Presupuesto de cargos departamento gestión humana”.

*Tabla 35 Plan de Acción*

| PLAN DE ACCIÒN | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ACTIVIDADES** | **TAREAS** | **RECURSOS NECESARIOS** | **CRONOGRAMA EN SEMANAS** | **RESPONSABLE** |
| **1. Adopción del modelo teórico de G.H.** | 1.1. Revisar detalladamente en junta de socios el informe sobre el diagnóstico de los procesos de G.H. al interior de la organización. | **Materiales/equipos:** Video Beam, Computador e informe impreso | 1 | *Gerente - Socios* |
| | 1.2. Aprobar el modelo teórico de G.H. diseñado para Lubryco y Cía. Ltda. | | | |
| | 1.3. Aprobar los recursos necesarios para iniciar la implementación de la presente propuesta. | Recursos Financieros | | |
| **2. Adquisición de recursos físicos y humanos necesarios** | 2.1 Comprar equipo de oficina y cómputo para los nuevos puestos del departamento | $ 5.571.300 | 3 | Administrador de EDS Stambul |
| | 2.2. Solicitar a empresa temporal la apertura del proceso de selección para los cargos del departamento | Computador, teléfono, correo electrónico y orden de compra | 4 | Coordinadora SST |
| | 2.3. Contratar al personal que más se adapte de acuerdo al proceso realizado por la empresa reclutadora con el objetivo de proveer al departamento de personal idóneo. | $ 5.038.869 (Mensual) * 12 =72.439.983 | 1 | Empresa Temporal – Gerente |
| **3. Establecimient** | 3.1 Socializar con jefes de departamento sobre los manuales de funciones de sus cargos y del área que lideran | Presentación, manuales de funciones | 1 | Gerente – Administradora EDS Stambul |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **o de Manual de funciones** | | impresos, Computador y Video Beam | | |
| | 3.2 Adoptar las sugerencias, cambios o mejoras a los manuales de acuerdo a los cambios que se hayan presentado | Computador y herramientas ofimáticas | 2 | Jefe Departamento G.H. – Gerencia - Socios |
| | 3.3 Expedir del acto administrativo por el cual se establecen los manuales de funciones en la organización Lubryco y Cía. Ltda. | Computador, herramientas ofimáticas, correo electrónico | 1 | Gerencia |
| **4. Divulgación con empleados sobre el nuevo departamento y los cambios que se presentaran** | 4.1. Entregar a cada empleado su manual de funciones | Documentos impresos | 1 | Auxiliar G.H. – Jefe inmediato departamentos |
| | 4.2. Realizar reunión por área donde se explique y resuelvan dudas acerca de la evaluación del desempeño | Computador y Video Beam | 1 | Jefe G.H. – Auxiliar G.H. |
| | 4.3. Establecer y socializar a jefes de departamento los formatos de requisición. contratación. inducción. evaluación del desempeño. solicitud de apoyos para capacitación. | Computador, herramientas ofimáticas, correo electrónico | 2 | Auxiliar G.H. |
| **TOTAL** | | **$ 78.011.283** | **17** | |

**Fuente:** Elaboración propia.

En la anterior tabla, se evidencia que en términos financieros se requieren 78.022.283 millones de pesos, para implementar la presente propuesta en la organización Lubryco y Cía. Ltda. En cuanto al tiempo de duración, se Este tendrá una duración de 17 semanas que proyectando a que inicien en el mes de septiembre de 2019 se espera acabar a mediados de diciembre del mismo año.

# 7. CONCLUSIONES

Los estudios realizados por Elton Mayo, concluyeron la existencia de grupos informales en las organizaciones. Igualmente, que las metas e intereses de los empleados influyen en la productividad de la organización. Por lo anterior, las organizaciones comenzaron a preocuparse por su talento humano con miras a satisfacer sus necesidades, al igual que mejorar el bienestar laboral, todo esto con miras a incrementar su productividad. Por ello, en la literatura académica se pueden encontrar diferentes autores que proponen modelos teóricos de gestión humana que contienen a su juicio los procesos a cargo del departamento de gestión humana y con los cuales se busca impactar positivamente la motivación de los trabajadores, para mejorar su sentido de pertenencia y la cultura de la organización.

Por tal motivo, Weihrich, Cannice y Koontz (2017) manifiestan la necesidad de integrar la función gerencial con las actividades y procesos que realiza el departamento de recursos humanos al interior de las organizaciones, y en el caso en particular la organización Lubryco y Cía. Ltda., no cuenta con un departamento de gestión humana y de acuerdo con lo evidenciado en el diagnóstico de sus procesos asociados con éste departamento, se encontró que en la organización objeto de estudio no se realizan procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento a través de plataformas de empleo, no se tiene establecido los procedimientos y procesos relacionados con la selección de personal, y tampoco se tiene en cuenta las relaciones laborales entre empleador y empleados, entre otras actividades esenciales al interior de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la pertinencia de la presente investigación al proponer la estructura y funcionamiento del departamento de gestión humana, con la cual se espera realizar estos procesos mencionados, así como todas las actividades y procesos que permitan a la organización mejorar las condiciones laborales y de vida de su talento humano, pues estos son quienes aportan sus conocimientos, experiencias, competencias y habilidades para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

En tal sentido, se realizó el diagnóstico de procesos de GH en la organización objeto de estudio, el cual permitió establecer que la organización realiza de forma empírica algunos procesos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección, vinculación, remuneración de personal, bienestar laboral. Las actividades y procesos de seguridad y salud en el trabajo, son los que se encuentran más

desarrollados al interior de ésta al contar con una persona encargada del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Sin embargo, no se realizan ni documentan los procesos que se llevan a cabo y se evidenció la necesidad de realizar el análisis y diseño de los cargos existentes en la organización, así como determinar el perfil necesario de cada uno de estos, con lo cual permitirá a la organización cumplir con otros procesos de GH que tienen como insumo principal el manual de funciones donde se resume las necesidades del cargo y de las competencias requeridas en la persona que ocupará el puesto. A partir de este se puede realizar un adecuado reclutamiento, selección, pues al conocer los requerimientos de la vacante y las funciones se podrá seleccionar y vincular al candidato más apto para desempeñarse en el cargo. Igualmente, no se realizan capacitaciones, inducciones, evaluación de desempeño, reconocimientos, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, se propuso un modelo teórico en el cual se consideraron los procesos claves para el departamento de gestión humana de la PYME objeto de estudio, con el propósito de que estos satisfagan las necesidades de la organización en cuanto a este tema. En ese apartado se describe de una manera general cada uno de los macroprocesos, los procesos y subprocesos del modelo, se comienza con el macroproceso denominado *planeación estratégica del personal; atracción y selección, capacitación y evaluación de personal, remuneración y bienestar laboral,* y finalmente *las relaciones laborales.*

Posteriormente, se aplica el modelo teórico en la organización Lubryco y Cía. Ltda. En ese apartado se propusieron los formatos, procedimientos y actores involucrados en cada uno de los macroprocesos con el propósito de que la organización pueda implementarlos y que el departamento de gestión humana una vez creado pueda generar el impacto deseado en la organización. Es de anotar, que uno de los aportes importantes fue sugerir como debe funcionar el proceso de selección de personal, y la evaluación de capacitaciones y desempeño, para de esta manera contar con un insumo que permita retroalimentar a los empleados y de esa forma asegurar una mejora continua en los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de Lubryco y Cía. Ltda.

Asimismo, contando con el diagnóstico de los procesos actuales de GH, el modelo teórico sugerido con los macroprocesos y sus derivados es necesario contar con el personal que cuente con las competencias laborales y personales requeridas para desempeñarse en el departamento de gestión humana, por lo cual se sugirió la

estructura del departamento en el cual se encuentra un jefe, un auxiliar administrativo, y la reubicación del coordinador de SST a este departamento, para los dos primeros cargos que son los nuevos en la organización se determinó el manual de funciones donde se encuentran las funciones y actividades sugeridas en el modelo teórico.

Por tal motivo, se determinaron los costos que debe incurrir la organización objeto de estudio asociados a la puesta en marcha de la presente propuesta los cuales son $5.571.300 pesos, correspondientes al equipo de oficina y de cómputo, es decir, la infraestructura física donde operará el departamento. En cuanto a los costos asociados a la nómina del departamento para el primer año ascienden a $ 48.692.224, es decir, los costos totales de la implementación de ésta propuesta en la organización objeto de estudio son de $ 54.263.524, ($5.571.300 + $ 48.692.224), millones de pesos. Es de anotar que dentro de estos costos no se tuvieron en cuenta los costos asociados a la persona que desempeña el cargo de coordinador de seguridad y salud en el trabajo, pues en estos costos ya incide la organización.

Finalmente, y teniendo en cuenta que las PYMES representan el 99.9% de las empresas existentes en Colombia y a su vez generan el 80% del empleo (El empleo, 2018), se evidencia la necesidad de continuar realizando investigaciones al interior de este tipo de organizaciones. Es cierto que en la literatura académica se encuentran diferentes investigaciones para este tipo de empresas – PYMES- las cuales están orientadas a aspectos o áreas administrativas, producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos, entre otros, pero se debe propender para que desde las universidades se realicen asesorías y consultorías como esta que tenga en cuenta las particularidades de cada organización y de esta manera que esas investigaciones contribuyan al incremento de la productividad y crecimiento de la organización, con lo cual se garantice de una u otra forma la continuidad en la generación de empleos en el país.

# 8. RECOMENDACIONES

De acuerdo con el organigrama de la organización, así como conversaciones con los empleados es conveniente realizar un rediseño en la estructura organizacional de Lubryco y Cía. Ltda., pues actualmente, no se encuentran incluidas algunas unidades de negocio dentro del organigrama como es el caso del hostal, ubicado en la EDS San Pedro, así como los cultivos de caña con los que cuenta la sociedad. Igualmente, los procesos contables llevados a cabo por el tesorero, asistente de cartera, auxiliar contable - área de transporte – no se encuentran bajo la supervisión de la persona responsable del departamento contable, con lo cual en algunas ocasiones se generan reprocesos al tener que realizar las actividades nuevamente.

Asimismo, se sugiere realizar estudio salarial que permita establecer la escala salarial de la organización de acuerdo con el cargo, pues se evidencia entre los salarios de auxiliar, asistente y tesorero que no hay diferencia salarial significativa. Lo anterior se debe a que el gerente es quien establece subjetivamente los salarios teniendo en cuenta principalmente quién es la persona que ocupará el cargo y no enfocándose en las responsabilidades que tendrá el empleado.

Por otra parte, la organización debe gestionar el conocimiento a través del levantamiento de los diferentes procesos y procedimientos de cada cargo, así como la información importante de los actores que intervienen en estos. Lo anterior debido a que en el momento de presentarse una renuncia, despido o jubilación el conocimiento resultado de la experiencia y capacitaciones recibidas con el que cuenta esta persona se pueda transmitir a los nuevos empleados. En otras palabras, lo que se busca con esto es identificar el conocimiento, capacitar a los empleados para que estos mejoren el desarrollo de sus actividades, documentar los procesos, actividades y procedimientos para transmitir a otros empleados y que estos adquieran dicho conocimiento.

Finalmente, es necesario que Lubryco y Cía. Ltda., realice un plan estratégico con el cual se espera reformular su misión, visión y establecer metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Este plan estratégico contribuirá a revisar y generar estrategias competitivas y diferenciales de la empresa a la vez que se mejorará la comunicación entre los empleados, y la toma de decisiones del gerente al prever los diferentes cambios en el entorno que se puedan presentar y que puedan impactar a la organización.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica.* Traductor Sánchez de Roldan, K. Editorial Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Alles, M, (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires, Ediciones Granica, 1° Edición.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias.* Buenos Aires: Granica.

Asociados Estaciones de Servicio de Colombia. (s.f). *Normatividad*. Recuperado de: http://aescolombia.com.co/normatividad/

Barbosa, B., Díaz, C. y Valencia, K. (2017). "*Análisis de la gestión del talento humano en la empresa Lubryco y Cía. Ltda. de la ciudad de Buga – Valle del Cauca".* Documento de trabajo en clase: Gestión del talento humano.

Bernal, C. (2004). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral.* 2ª edición. Pearson.

Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educación, Colombia.

Beltrán, A. (2001). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa.* Sotavento M.B.A. (7):8-15. Facultad de Administración. Universidad Externado de Colombia.

Bohlander, G. Y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14a. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Byars, L. y Rue, L. (1987). *Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones.* México: Nueva editorial Interamericana.

Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos* (4ta Ed). España: McGraw Hill. Interamericana.

Calderón, G. (2003). *Dirección de recursos humanos y competitividad*. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 22, julio – diciembre 2003. Recuperado de: http://bdigital.unal.edu.co/27258/1/25027-87899-1-PB.pdf

Calderón, G., Naranjo, J, y Álvarez, C. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y*

*perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210> ISSN 0120-3592.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* Ed. Mc Graw-Hill. México, D. F.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.* Ed. Mc Graw-Hill.

Cobo, Á. (2016). *Los recursos del subsidio familiar, patrimonio social*. Diario *Portafolio*. Recuperado de: https://m.portafolio.co/opinion/alvaro-jose-cobo-soto/los-recursos-del-subsidio-familiar-patrimonio-social-498610

Congreso de Colombia. (2016). Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016. *"Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria Estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión Fiscal, y se dictan otras disposiciones"* Disponible en: http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201819%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf

Cuesta-Santos, A. (2011). *Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica.* Revista de Ciencias Sociales (Ve) [en línea] 2011, XVII (abril-junio). Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022757008> ISSN 1315-9518

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Seguridad Social Integral.* Recuperado de: https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx

De Soto, F. (2006). *La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio.* Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109902> ISSN 1315-883X.

Dessler, G. y Varela, R., (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Editorial Pearson Educación, México, 2011 ISBN: 978-607-32-0249-7, Área: Administración.

Universidad de Santiago de Chile (2013). Diccionario de Competencia. Recuperado de: http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf

Dávalos, L. (2017). Diccionario de Competencias. Recuperado de: https://labcalidad.files.wordpress.com/2017/09/diccionario-de-competencias.pdf

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI.* España.

Duque, J. (2014). *Modelo de Gestión Humana para empresas de tercerización de procesos de negocio (BPO).* Trabajo de grado para optar el título de magíster en Ciencias de la Organización. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

El Empleo (2018). *Pymes, la base del mercado laboral*. Recuperado de: https://www.elempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/pymes-la-base-del-mercado-laboral-5510

Fleitas, M. (2002). *Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo.* Revista Dialnet, Vol. 23, Nº. 3, 2002. Universidad de la Rioja. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786606

García, M., Sánchez de Roldan, K. y Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la Gestión Humana: una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management.* Editorial Universidad del Valle, Cali – Colombia.

García-Solarte, M. (2009). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.* Revista científica: Pensamiento y Gestión, No. 27. ISSN electrónico: 2145-941X.

Gómez-González, C., Gómez-Martínez, G., Gómez-Villegas, V. y López, S. (2010). La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. Revista Gestión y Región. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de Pereira. Núm.10 (jul.-dic., 2010)

Gutiérrez, L. (2011). *Modelos de gestión de recursos humanos*. Curso Psicología de las organizaciones. Universidad de Oviedo.

Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

Hernández, E. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Tesis Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en relaciones industriales. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de: http://eprints.uanl.mx/758/1/1020130066.PDF

ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la Calidad Requisitos.* Recuperado de: http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional.* 7ma edición. Mc Graw Hill.

Jaramillo, O, (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos.* Revista pensamiento y gestión, N° 18 ISSN 1657-6276. Recuperado de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317

Méndez, C. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (2da ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Ministerio de Trabajo. (2019) *Código Sustantivo del Trabajo.* Recuperado de: http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo.

Ministerio de Trabajo. (2019). Resolución 0312 de febrero 2019 *"Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*". Disponible en: https://www.arlsura.com/files/Resolucion_0312_de_2019_Estandares_Minimos.pdf

Ministerio de Trabajo. (2019). Decreto 10722 de 2015 (26 de mayo de 2015) *"Por el cual se expide el Decreto Único reglamentario del sector Trabajo".* Disponible en: http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8

Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos.* Editorial Pearson Educación, México, 2010 ISBN: 978-607-32-0203-9 Área: Administración y economía.

Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal: fundamentos.* 6a edición. México: Editorial Thomson.

Roethlisberger, F. (1962). *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press. Traducción de Margarita Reyes Ochoa, (2006).

Torres, D. y Rodríguez, D. (2016). *Proceso de Evaluación del Desempeño en las clínicas de Villavicencio.* Universidad de los Llanos. Revista Gestión-Organizaciones-Negocios (GEON). Volumen 3 No. Enero - junio 2016. Recuperado de: http://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/74/59

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos, Champions: cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados*. Argentina, Granica.

Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; Edición: 15 (27 de septiembre de 2016).

Werther, W. y Davis, K., (2008). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas.* 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education. México.

# ANEXOS

## *ANEXO A. Entrevista personal administrativo y operativo Lubryco y Cía. Ltda.*

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS**
**TRABAJO DE GRADO TITULADO:**
**"PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA LUBRYCO & CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA."**
**REALIZADO POR: BRAYAN STEVEN BARBOSA AMARILES**

**Guía de entrevista empleados Lubryco y Cía. Ltda.**
**FICHA DE RESUMEN**

La guía de entrevista contiene 11 apartados en los cuales se abordan un total de 41 preguntas. Este instrumento se estima que tiene un tiempo de aplicación de 50 minutos aproximadamente. A través de este se buscan realizar un análisis y rediseño de puestos para la empresa Lubryco y Cía. Ltda. de la ciudad de Guadalajara de Buga. Se aplicará al personal gerencial, administrativo y operativo de la empresa objeto de estudio, la información obtenida de dicho proceso será utilizada para los fines ya mencionados y de orden estrictamente académicos para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo de grado

### INTRODUCCIÓN

| | |
|---|---|
| **Fecha de realización de la entrevista:** | |
| **Hora inicio:** | |
| **Hora Finalización:** | |

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

| PREGUNTA | RESPUESTA |
|---|---|
| **Nombre del cargo:** | |
| **Área/departamento:** | |
| **Dependencia jerárquica:** | |
| **(Jefe inmediato - nombre del cargo):** | |
| **Cargos subordinados:** | |
| **Número de personas a cargo:** | |
| **Asignación salarial*:*** | |

### DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PUESTO

**Misión general del puesto:**

| |
|---|
| |

**¿Cuál es el grado académico necesario para desempeñarse en el cargo*?:**

Escuela primaria ____
Bachillerato ____
Universitario ____
Especialización ____
Maestría ____

**¿Cuál es la profesión necesaria para desempeñarse en el cargo?**

| | |
|---|---|
| | Administrador de Empresas |
| | Contador Público |
| | Economista |
| | Ingeniero Industrial |
| | Ingeniero Civil |
| | Ingeniero de petróleos |
| | Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo |
| | Tecnólogo administrativo |
| | Tecnólogo contable |
| | Otro ¿cuál? |

**¿Se requiere posgrado para desempeñarse en el cargo?**

Si __ No ___ En caso de que la respuesta sea sí, responda la siguiente pregunta.

**¿Cuál es el posgrado necesario para desempeñarse en el cargo?**

| |
|---|
| |

**¿El puesto requiere algún conocimiento en específico de manejo de sistemas o herramientas?**

Sí ___ No___ ¿Cuáles?

| |
|---|
| |

**Competencias requeridas:**

***Competencia laboral:*** conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Trabajo en equipo | | Comunicación |
| | Gestión de la información | | Liderazgo |
| | Orientación al servicio | | Manejo de conflictos |
| | Referenciación competitiva | | Proactividad |
| | Gestión y manejo de recursos | | Capacidad de adaptación |
| | Capacidad para asumir el riesgo | | Mercadeo y ventas |
| | Orientación ética | | Atención |
| | Toma de decisiones | | Memoria |
| | Creatividad | | Concentración |
| | Solución de problemas | | Adaptación al cambio |
| | Dominio personal | | Inteligencia emocional |

| | |
|---|---|
| | Otras ¿cuál o cuáles? |

## MÁQUINAS Y EQUIPOS USADOS

**¿Cuáles máquinas o equipos son necesarios para desarrollar su labor?**

| | |
|---|---|
| | |
| | |

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

### Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente de carácter

Gerencial _____
Administrativo _____
Técnico-operativo _____
Secretarial _____
Otro ¿Cuál? _____

### ¿Qué funciones desempeña el ocupante del puesto?

- **Funciones:** es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición. Ejemplo: Unión de tarea 1: Realizar asientos contables mediante registro manual en los libros de Contabilidad. Tarea 2: Elaborar una orden de compra. **Función:** Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

### Relacione las actividades principales y secundarias que se llevan a cabo en este puesto, indicando el porcentaje de tiempo que cada una requiere, así como la frecuencia del desarrollo.

| No. | ACTIVIDADES PRIMARIAS | % | DIARIAMENTE, SEMANALMENTE O MENSUALMENTE |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

### ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?

| Métodos (el como hace el trabajo) |
|---|
| |
| **Los procesos (que hace)** |
| |

### ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su cargo?

**Responsabilidades:** La responsabilidad laboral es la que nace de la relación laboral o contrato de trabajo. Ejemplo: responsabilidad sobre recursos o información.

| RESPONSABILIDADES | % |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**¿Cuál es el aporte del cargo al cumplimiento de las metas y objetivos del área y/o de la organización?**

| |
|---|
| |

**¿Cuáles han sido los procesos de capacitación y entrenamiento?**

| CAPACITACIÓN | ENTRENAMIENTO |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

## APTITUDES INTELECTUALES

**¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeña este puesto?**

| CARACTERISTICAS INTELECTUALES | |
|---|---|
| | |
| | |
| | |

## EXPERIENCIA

**¿Cuántos son los años de experiencia y en que cargos requeridos para desempeñar el cargo?**

| |
|---|
| |

## ÁMBITO LABORAL

**¿Cuáles son los lugares donde desempeña sus funciones el empleado?**

| |
|---|
| |

**¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional o necesario?**

| |
|---|
| |

## CONDICIONES SANITARIAS Y DE SEGURIDAD

**¿Está expuesto a riesgos laborales por uso de equipo?**

| |
|---|
| |
| |
| |

**¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?**

| | |
|---|---|
| | |
| | |
| | |

**¿Cuáles son los peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el trabajador?**

| | Clasificación | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Descripción | **Biológico** | **Físico** | **Químico** | **Psicosocial** | **Biomecánicos** | **Condiciones de seguridad** | **Fenómenos naturales*** |
| | Virus | Ruido (de impacto, intermitente, continuo) | Polvos orgánicos inorgánicos | Gestión organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción y capacitación, bienestar social, evaluación del desempeño, manejo de cambios). | Postura (prolongada mantenida, forzada, antigravitacional) | Mecánico (elementos o partes de máquinas, herramientas, equipos, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos) | Sismo |
| | Bacterias | Iluminación (luz visible por exceso o deficiencia) | Fibras | Características de la organización del trabajo (comunicación, tecnología, organización del trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas de la labor). | Esfuerzo | Eléctrico (alta y baja tensión, estática) | Terremoto |
| | Hongos | Vibración (cuerpo entero, segmentaria) | Líquidos (nieblas y rocíos) | Características del grupo social de trabajo (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo). | Movimiento repetitivo | Locativo (sistemas y medios de almacenamiento), superficies de trabajo (irregulares, deslizantes, con diferencia del nivel), condiciones de orden y aseo, (caídas de objeto) | Vendaval |
| | *Ricketsias* | Temperaturas extremas (calor y frío) | Gases y vapores | Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales, sistemas de control, definición de roles, monotonía, etc). | Manipulación manual de cargas | Tecnológico (explosión, fuga, derrame, incendio) | Inundación |
| | Parásitos | Presión atmosférica (normal y ajustada) | Humos metálicos, no metálicos | Interfase persona - tarea (conocimientos, habilidades en relación con la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía y reconocimiento, identificación de la persona con la tarea y la organización). | | Accidentes de tránsito | Derrumbe |
| | Picaduras | Radiaciones ionizantes (rayos x, gama, beta y alfa) | Material particulado | Jornada de trabajo (pausas, trabajo nocturno, rotación, horas extras, descansos) | | Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.) | Precipitaciones, (lluvias, granizadas, heladas) |
| | Mordeduras | Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarroja, radiofrecuencia, microondas) | | | | Trabajo en alturas | |
| | Fluidos o excrementos | | | | | Espacios confinados | |
| * | Tener en cuenta únicamente los peligros de fenómenos naturales que afectan la seguridad y bienestar de las personas en el desarrollo de una actividad. En el plan de emergencia de cada empresa, se considerarán todos los fenómenos naturales que pudieran afectarla. | | | | | | |

**Fuente:** Guía Técnica GTC colombiana 45, Tabla de peligros. Recuperado de: https://idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/gtc450.pdf

## PARÁMETROS DE DESEMPEÑO

**¿Existen parámetros establecidos para medir el desempeño?**

| |
|---|
| |
| |
| |

**¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?**

| |
|---|
| |
| |

## COMENTARIOS FINALES

| PREGUNTA | RESPUESTA |
|---|---|
| **¿Cuándo fue la última vez que se realizó el análisis de puesto?** | |
| **¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?** | |

***Muchas gracias por la información suministrada.***

***ANEXO B. Entrevista personal encargado de procesos de gestión Humana en Lubryco y Cía. Ltda.***

**Facultad de Ciencias de la Administración**
**Grupo de Investigación Humanismo y Gestión**
**(Categoría A1 Colciencias)**
**Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana para una empresa de tercerización de procesos de negocio (BPO): el caso de una organización en el Valle del Cauca"**
**Guía de Entrevista área de Gestión Humana**
**JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS**

**FICHA DE RESUMEN**

La guía de entrevista se encuentra compuesta por cuatro apartados o temas que se abordan para un total de 81 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 60 minutos aproximadamente. A continuación, se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

**Introducción:** Tiene por objetivo presentar al entrevistador, entregar información acerca del proyecto de investigación y la pertinencia del mismo.
**Área 1. Identificación del Entrevistado y Caracterización del Cargo que desempeña:** Tiene por objetivo caracterizar a la persona que va a ser entrevistada, su cargo, principales funciones e importancia dentro de área. Consta de 8 preguntas
**Área 2. Caracterización de la empresa y del área de Gestión Humana:** Tiene por objetivo identificar las principales características de la empresa, del área de Gestión Humana. Consta de 9 preguntas
**Área 3. Caracterización de las actividades de Gestión Humana:** Tiene por objetivo identificar y caracterizar las actividades de Gestión Humana que son de apoyo a la alta dirección y a la organización en general. Consta de 57 preguntas

**Guía Entrevista – Director Área de Gestión Humana**

**Introducción**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre del Entrevistador | | | | | |
| Fecha de Realización de la Entrevista | D | M | A | | |
| Hora Inicio | | Am | Pm | | |
| Hora Finalización | | Am | Pm | | |

**AREA 1. Identificación del Entrevistado**

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 Nombre de la Organización | | | | | | | | | |
| 1.2 Nombre del Entrevistado | | | | | | | | | |
| 1.3 Rango de Edad | 18 – 28 | | 29 - 39 | | 40 – 50 | | 51 - 55 | | 56 ó mas | |
| | Bachiller | | Técnico | | Tecno. | | Profes. | | Postg | |
| 1.4 Formación Profesional | Título | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

1.5 Denominación del Cargo

1.6 Antigüedad en el cargo

1.7 Antigüedad en la Empresa

1.8 Principales Funciones

**AREA 2. Caracterización de la Empresa y del Área de Gestión Humana**

2.1 Planeación estratégica de la Organización (Se solicita al entrevistado que de forma breve describa los siguientes aspectos o previamente solicitarlos por escrito al área encargada)

| | |
|---|---|
| **Objetivos:** | |
| **Misión:** | |

| | |
|---|---|
| | |
| **Visión:** | |
| **Políticas:** | |

2.2 Cuál es la Distribución jerárquica de la Empresa y cuáles son los medios de comunicación entre las áreas (Para este caso de ser posible solicitar el organigrama o división funcional de la empresa)

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

2.3 Conformó el área de Gestión Humana en la Empresa

| |
|---|
| |
| |

2.4 ¿De qué manera se diseñan las estrategias y actividades del área de gestión humana?

| |
|---|
| |
| |
| |

2.5 Quienes participan en el proceso de diseño de las estrategias del área de Gestión Humana

| |
|---|
| |
| |
| |

2.6 Cuales son las funciones del área de Gestión Humana

| |
|---|
| |
| |
| |

| |
|---|

2.7 Cuál es la importancia que percibe desde el área con respecto a las actividades de Gestión Humana y su influencia en la toma de decisiones de la empresa

| |
|---|
| |
| |
| |

2.8 Cuál es la participación del área de Gestión Humana en los procesos gerenciales de la empresa (Toma de decisiones, Definición e implementación de estrategias empresariales)

| |
|---|
| |
| |
| |

2.9 ¿Considera que el área de Gestión Humana es estratégica en el funcionamiento general de la empresa y de cada una de sus áreas?

SI () NO () ¿Por qué?

| |
|---|
| |
| |

**Área 3. Caracterización de las actividades de Gestión Humana**

3.1 ¿Existe en la organización un área de gestión humana?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.2 ¿Cuáles son los objetivos del área a la que usted pertenece?

3.3 ¿Cuáles son los planes de acción para alcanzar dichos objetivos?

3.4 ¿Se lleva a cabo proceso de requisición?

3.5 ¿Cuáles son los objetivos del proceso de requisición?

3.6 ¿Cuáles son los pasos o actividades del proceso de requisición?

3.7 ¿Llevan a cabo proceso de reclutamiento? ¿De qué tipo?

Interno
Externo

3.8 ¿Cuáles son los objetivos del proceso de reclutamiento?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.9 ¿Cuáles son las ventajas del tipo de reclutamiento que implementa la organización?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.10 ¿Cuáles son las principales herramientas de reclutamiento que se utilizan?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.11 ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.12 ¿Quién es la persona encargada del proceso de requisición?

| |
|---|
| |
| |

| |
|---|
| |

3.13 ¿Tienen conocimiento acerca de la oferta y demanda de fuerza laboral que tiene actualmente el mercado?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.14 ¿Cuáles son los pasos o actividades que se llevan a cabo en el proceso de selección? (Herramientas, técnicas etc.)

| |
|---|
| |
| |
| |

3.15 ¿Cuáles son los objetivos del proceso de selección?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.16 ¿Quién es la persona encargada del proceso de selección?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.17 ¿Cuál es el tiempo requerido para llevar a cabo el proceso de selección?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.18 ¿Cuáles son las características, competencias y consideraciones que tienen en cuenta al momento de selección al candidato más apto para ocupar un cargo? (Perfil por cargos)

| |
|---|
| |
| |
| |

3.19 ¿Cuáles son los tipos de contratación de la organización?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.20 ¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de contratación?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.21 ¿Quién es la persona encargada del proceso de contratación?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.22 ¿Cuál es el tiempo en el cual se lleva a cabo dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.23 ¿Se lleva a cabo proceso de inducción?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.24 ¿Cuáles son los pasos o actividades de dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.25 ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con el proceso de inducción?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.26 ¿Quién es la persona encargada de dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.27 ¿Cuál es el tiempo en el cual se lleva a cabo el proceso de inducción?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.28 ¿Existe una definición clara de perfiles y manuales de funciones? (Solicitar)

| |
|---|
| |
| |
| |

3.29 ¿Cuáles son las técnicas, herramientas y/o actividades utilizadas para recolectar información requerida en la construcción de perfiles y manuales de funciones?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.30 ¿Cuál es la persona encargada del levantamiento de perfiles y manuales de funciones?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.31 ¿Existe algún tipo de proceso para establecer los salarios en la organización?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.32 ¿Cuáles son los principales beneficios e incentivos que se implementan en la organización?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.33 ¿Quién determina los elementos concernientes a los procesos de compensación en la organización?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.34 ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con el proceso de compensación?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.35 ¿Llevan a cabo proceso de evaluación del desempeño?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.36 ¿Cuáles técnicas son utilizadas para evaluar el desempeño de los trabajadores?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.37 ¿Cuáles son los objetivos de dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.38 ¿Qué relación tiene este proceso con otros de gestión humana? Mencione con cuales procesos existe dicha relación

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.39 ¿Se establecen indicadores de desempeño de acuerdo a cada cargo? ¿Cuáles?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.40 ¿Quién es la persona encargada del desarrollo del proceso de evaluación del desempeño?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.41 ¿Existe un proceso de retroalimentación con el trabajador con respecto a la evaluación de su desempeño?

| |
|---|
| |
| |
| |
| |

3.42 ¿Qué actividades son diseñadas e implementadas para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores?

3.43 ¿Con que frecuencia se llevan a cabo dichas actividades?

3.44 ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con dichas actividades?

3.45 ¿Tiene la organización diseñado un plan de carrera? ¿Cuál es la estructura del mismo? ¿Tienen todos los trabajadores acceso a dicho proceso?

3.46 ¿Cuenta la organización con proceso de capacitación y entrenamiento?

| |
|---|

3.47 ¿Cuál es el objetivo de dichos procesos?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.48 ¿Cuáles son los principales temas que se tienen en cuenta para la aplicación de los procesos de capacitación y entrenamiento?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.49 ¿Cuál es la periodicidad de realización de dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.50 ¿Cuál es la persona encargada de la realización del proceso de capacitación?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.51 ¿Cuál es la importancia de los procesos de capacitación y entrenamiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización?

| |
|---|
| |

| |
|---|
| |

3.52 ¿Cuáles son las actividades del proceso de Higiene y seguridad industrial?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.53 ¿Cuáles son los objetivos de dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.54 ¿Describa el proceso de salud ocupacional?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.55 ¿Cuáles son los objetivos de dicho proceso?

| |
|---|
| |
| |
| |

3.56 ¿Cuáles son los pasos o actividades que se diseñan e implementan en el proceso de ruptura laboral?

| |
|---|
| |

| |
|---|
| |

3.57 ¿De qué forma minimizan el impacto que tiene sobre las personas el cese laboral?

| |
|---|
| |
| |
| |