

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO  
PARA LA EMPRESA BODEGA MARINA, EN SAN JUAN DE PASTO**

**JAIRO FABIAN FLOREZ LASSO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO  
PARA LA EMPRESA BODEGA MARINA, EN SAN JUAN DE PASTO**

**JAIRO FABIAN FLOREZ LASSO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. RAFAEL LLERENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2009**

## **RESUMEN**

El presente documento es por tanto, una propuesta que sugiere la implementación de un procedimiento idóneo para efectuar un eficiente proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal a fin de evitar la incursión en gastos que afectan negativamente el ejercicio de su Estado de Resultados y su Balance General.

## **ABSTRACT**

The present document is therefore, a proposal that he/she suggests the implementation of a suitable procedure to make an efficient selection process, recruitment and recruiting of personal in order to avoid the incursion in expenses that affect the exercise of its State of Results and its General Balance negatively.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	12
1. JUSTIFICACIÓN.....	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. MARCO DE REFERENCIA.....	17
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	17
4.2 MARCO LEGAL.....	19
4.2.1 Código sustantivo de trabajo.....	19
4.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	22
5. METODOLOGÍA.....	40
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	40
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
5.3.1 Fuentes primarias.....	40
5.3.2 Fuentes secundarias.....	40
6. PROPUESTA.....	41
6.1 DIAGNÓSTICO.....	41
6.1.1 Diagnostico del talento humano de la empresa bodega marina.....	41
6.2 PLAN DE TRABAJO.....	43
7. RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	59

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Fachada principal de Bodega Marina. (1ª Toma).....	17
Figura 2. Organigrama de la empresa Bodega Marina. ....	19
Figura 3. Cajero Bodega Marina .....	28
Figura 4. Operario Bodega Marina.....	29
Figura 5. Fachada de Bodega Marina (2ª Toma).....	30
Figura 6. Cajero .....	31



## LISTA DE FLUJOGRAMAS

	<b>Pág.</b>
Flujograma 1. Proceso de selección .....	48
Flujograma 2. Inducción orientación y ubicación .....	51

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz DOFA - Noviembre de 2009.....	41
Tabla 2. Proceso de selección.....	46
Tabla 3. Ejemplo de Formato Cronograma para capacitaciones .....	55
Tabla 4. Programa de capacitación – Primer trimestre de 2010 .....	56

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato para solicitud de requisición de personal .....	60
Anexo B. Formato guía para realizar la entrevista .....	61
Anexo C. Formato para solicitud de empleo .....	63
Anexo D. Perfil Gerente – Director Comercial .....	65
Anexo E. Perfil directora administrativa – Jefe de personal .....	68
Anexo F. Perfil secretaria auxiliar contable .....	71
Anexo G. Perfil jefe de bodega .....	73
Anexo H. Perfil operario de bodega .....	76
Anexo I. Perfil conductor .....	78

## **INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta las características y beneficios de una gestión eficiente de las funciones administrativas y en pro del mejoramiento de las condiciones organizacionales, el presente documento plantea para las directivas de BODEGA MARINA una propuesta de mejoramiento en el área de Talento Humano, en su proceso de vinculación de Personal.

Dicho proceso fue analizado a partir de la realización de un diagnóstico que determinó su estado actual, estructuras y procedimientos susceptibles de mejorar.

De la misma forma, se pretende alcanzar el crecimiento y desarrollo en los demás procesos administrativos y en general de toda la empresa.

## **ETAPAS DEL TRABAJO**

Se llevaron a cabo las siguientes etapas:

- a. Se recopiló información en la empresa, acerca del manejo y método de Selección de personal, para lo cual se realizaron entrevistas personales con las directivas de la empresa y con los jefes de área para realizar las observaciones. (Recolección de la información)
- b. Luego, se procedió a la elaboración del diagnóstico del proceso de selección de personal a partir de la realización de matriz DOFA.
- c. Finalmente, se estructuró el proceso de Selección de Personal, acorde con el tamaño y complejidad de la empresa.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

Después del diagnóstico en el área de Personal, se observó la necesidad de realizar la estructuración del proceso de selección, debido a que los resultados indican la existencia de falencias susceptibles de corregir, a partir de la aplicación de un procedimiento que permita que la empresa identifique y aplique eficazmente unos pasos concretos, que mejoren su funcionamiento, y así no se incurra en gastos innecesarios en la vinculación de personal.

Esta propuesta se realiza principalmente con el fin de que la empresa inicie un adecuado plan de mejoramiento de sus procesos; que le permita alcanzar el óptimo aprovechamiento de sus recursos financieros y de su talento humano; pues los productos y el servicio ofrecidos están influenciados por el desempeño del personal, para el cual se hace necesaria la promoción, el desarrollo, fortalecimiento y el compromiso con el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos corporativos.

Al no desarrollar la presente propuesta, la empresa continuaría en un desgaste de recursos que impiden el mejoramiento de sus procesos administrativos debido a que el área de Talento Humano es considerada con la columna vertebral de toda organización y por lo tanto es vital para la empresa contar con un proceso idóneo de selección de personal.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, el proceso de vinculación no está documentado de forma escrita, se desarrolla empíricamente; esto origina que dicho proceso sea vulnerable a cambios, modificaciones y errores frecuentes. Debido a esto, la empresa busca abastecerse de fuentes apropiadas que le proporcionen el personal idóneo para las vacantes disponibles, sobre todo en el área operativa o de bodega; que es una de las áreas más afectada por las continuas desvinculaciones y cambios de personal.

Actualmente, el área encargada de estas funciones es la Dirección Administrativa, esto nos dice que debido a su tamaño, la microempresa no cuenta con un área encargada específicamente de las funciones requeridas para la administración del Talento Humano, pero de igual manera esta función es susceptible de desarrollar por la misma dirección.

De acuerdo al diagnóstico realizado, encontramos las siguientes situaciones en el área de personal:

- No existe un proceso documentado de vinculación de personal.
- Se desarrolla un proceso básico de publicación de vacantes a través de anuncios en páginas de Internet y algunas bolsas de empleo; el reclutamiento de candidatos se hace a través de recomendaciones personales, se hace la recepción de hojas de vida, se aplica la correspondiente entrevista y finalmente la selección y contratación, pero no existen parámetros claros de aplicación para estas actividades.
- La selección se hace teniendo en cuenta características generales y específicas, del o los candidatos que más se acomoden al perfil requerido.
- No se realizan pruebas psico-técnicas, pues por lo general, la mayoría de candidatos no están capacitados en el manejo y conocimiento de productos de pescadería y mariscos y/o actividades relacionadas con esta área, por lo tanto, se presenta la necesidad de fuentes de personal calificado para ello.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿A partir de la estructuración documentada del Proceso de Vinculación de personal, la empresa Bodega Marina podrá encontrar el personal idóneo para contratar?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta claramente estructurada y documentada del proceso de selección de personal en bodega marina.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual de la empresa Bodega Marina, frente a su proceso de vinculación de personal (Diagnóstico).
- Determinar el procedimiento metodológico más apropiado para el desarrollo de la presente propuesta.
- Presentar la propuesta de mejoramiento que permita la contratación de personal idóneo para la empresa.



## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Bodega Marina, se encuentra ubicada en el Barrio El Progreso, en la Calle 15 N° 7A - 12 en la ciudad de Pasto, pertenece al Régimen común y está constituida como persona natural. Cuenta actualmente con siete (7) miembros, por lo cual está categorizada como micro-empresa.

Figura 1. Fachada principal de Bodega Marina. (1ª Toma)



Fuente: Esta investigación.

Su actividad está relacionada con la comercialización de productos de mar y posee una trayectoria de 18 años en el sector. Fue creada en el año de 1991.

**LEMA: "¡BODEGA MARINA, SÓLO LO MEJOR ES BUENO!"**

## **a. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Desde el punto de vista organizacional, se identifican tres áreas: Comercialización, Administración y Bodega.

En la actualidad el personal de la empresa está conformado según el siguiente esquema:

### **▪ ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:**

- Gerente y Director Comercial.

### **▪ ÁREA ADMINISTRATIVA:**

- Directora Administrativa y Jefe de Personal.
- Contadora y Secretaria Auxiliar Contable.

### **▪ ÁREA DE BODEGA:**

- Jefe de Bodega.
- Operarios de Bodega: Operario 1 y Operario 2.

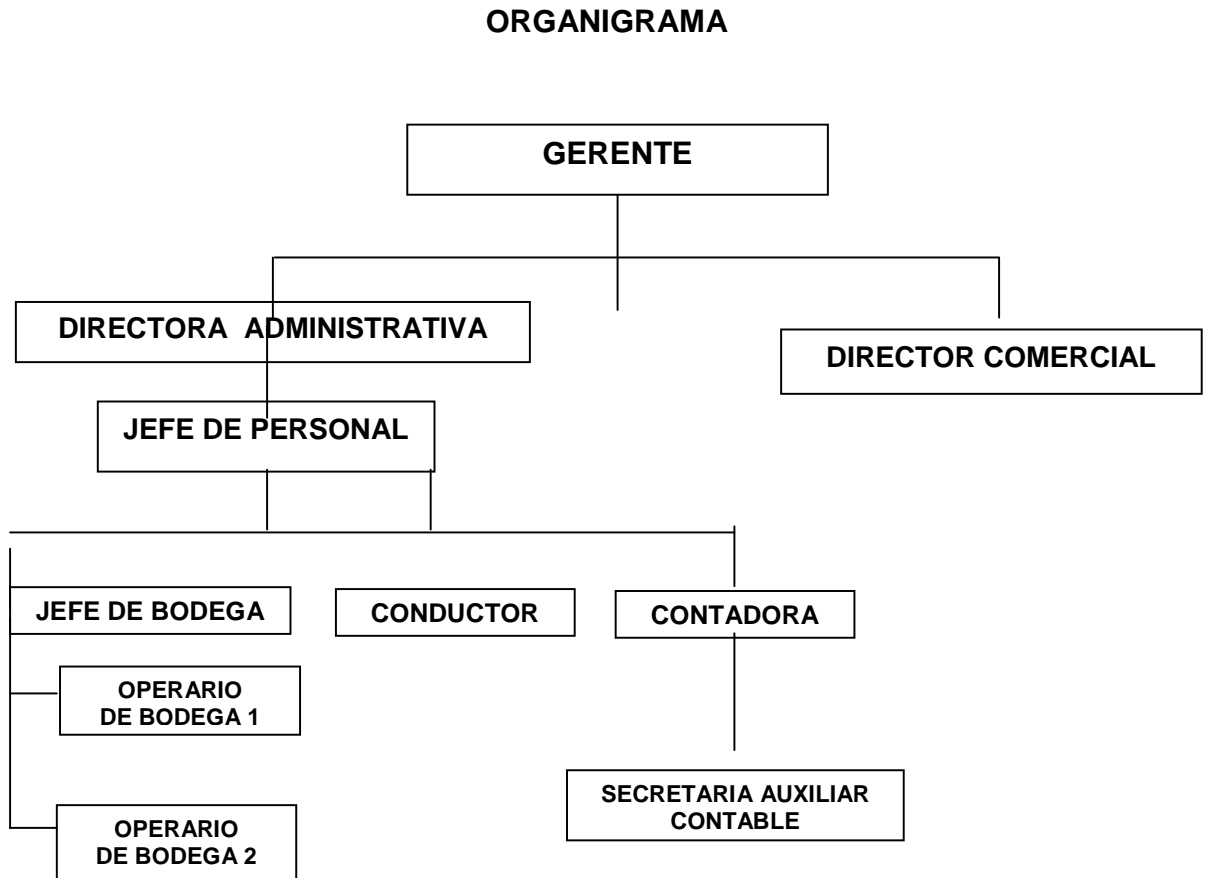
## **MISIÓN**

Satisfacer con excelencia y dinamismo las necesidades y expectativas de los clientes a nivel departamental y nacional, brindando una efectiva respuesta de calidad en productos marinos; desarrollando una cultura basada en la calidad; con principios de ética empresarial que permitan a la empresa su posicionamiento, crecimiento y la realización integral de sus colaboradores, proveedores y clientes.

## **VISIÓN**

Ser una empresa líder y competitiva en el mercado de productos de mar y afines en el sur del país. Ejecutando nuestra misión, ejerceremos un efecto positivo en el mejoramiento de la imagen y percepción de los productos marinos en el municipio y el departamento, aportando a su economía elementos que permitan que más personas nos prefieran y adquieran nuestros productos.

Figura 2. Organigrama de la empresa Bodega Marina.



Fuente: Esta investigación.

## 4.2 MARCO LEGAL

**4.2.1 Código sustantivo de trabajo.** Se encarga de regular las relaciones de derecho individual del trabajo entre particulares y la de trabajadores oficiales respecto a salarios, contratos, prestaciones y todas sus consecuencias. De igual manera, las de derecho colectivo del trabajo, no regula a los empleados de carrera administrativa.

Cabe destacar que el Código Sustantivo de Trabajo fue adoptado por la Ley 141 de 1961.

## **ARTÍCULO 22: DEFINICIÓN DE CONTRATO DE TRABAJO**

1º Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada subordinación o dependencia de la segunda y mediante remuneración.

2º Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

## **ARTÍCULO 23: Elementos esenciales**

1º Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren tres elementos:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, la realizada por sí mismo.
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.
- c. Un salario como retribución del servicio.

## **ARTÍCULO 45: Duración**

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por un tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

## **ARTÍCULO 57: Obligaciones especiales para de patrono:**

- a. Poner a disposición de los trabajadores (salvo excepciones) los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- b. Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos de protección (garantizar seguridad y salud)
- c. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en casos de accidente o enfermedad.
- d. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- e. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

- f. Conceder al trabajador las licencias necesarias (Ejercicio del sufragio, grave calamidad doméstica debidamente comprobada o para asistir al entierro de sus compañeros.
- g. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado.

**ARTÍCULO 58:** Obligaciones especiales del trabajador:

- a. Realizar personalmente la labor, acatar y cumplir órdenes del patrono.
- b. Reserva de la información privada de la empresa.
- c. Conservar y restituir en buen estado: instrumentos y materias primas sobrantes.
- d. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

**ARTÍCULO 59:** Prohibiciones a los patronos:

- a. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores.
- b. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo.
- c. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho a la asociación.
- d. Imponer a los trabajadores obligaciones religiosas o políticas.
- e. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

**ARTÍCULO 60:** Prohibiciones de los trabajadores:

- a. Sustraer de la fábrica o establecimiento los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados sin permiso del patrono.

- b. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- c. Conservar armas de cualquier clase en el trabajo.
- d. Faltar al trabajo sin justa causa.
- e. Disminuir intencionalmente el ritmo de trabajo o suspender labores.

### **4.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **PROCESO DE SELECCIÓN**

Es una secuencia de pasos que se realizan con el fin de obtener a la persona idónea para la ocupación de una vacante. Para ello se necesita tener en cuenta tres elementos<sup>1</sup>:

- a. Información que se obtiene al realizar el análisis del puesto.
- b. Analizar las necesidades futuras en cuanto a empleados.
- c. Distinguir las habilidades o competencias laborales que requiere el puesto.

Es un proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características<sup>2</sup>.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional; es honesta y presenta una conducta ética.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>2</sup> Disponible en: [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

## **PERFIL DEL PUESTO**

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente. El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

## **ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA**

**SOLICITUD:** Es una herramienta que sirve de base para todos los demás procesos, ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

**CURRÍCULUM (Hoja de Vida):** Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede expresar cada uno de sus logros o experiencias laborales.

### **FINES DE LA ENTREVISTA:**

- a. Conocer a los participantes.
- b. Dar una imagen sobre la empresa y el cargo.
- c. Identificar como el candidato se puede adaptar al cargo.

### **TIPOS DE PREGUNTAS**

- Cerradas: Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- Abiertas: Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
- Generales: Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
- Enfocadas: Relacionadas con el solicitante específico y su posición
- Provocadoras: Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
- Desempeño pasado: Enfocadas en la conducta real del solicitante

- Hipotéticas: Suponen una situación asumida o de la vida real.

### **TIPOS DE ENTREVISTAS:**

- a. Entrevista Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- b. Entrevista Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- c. Entrevista de tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- d. Entrevista Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- e. Entrevista no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- f. Entrevista Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo<sup>1</sup>.

### **PAUTAS DE COMPORTAMIENTO DEL ENTREVISTADO**

- a. Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: cabello y forma de vestir adecuados a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- b. Saludar cortésmente.
- c. Asistencia puntual a la cita (es fundamental).
- d. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- e. La mirada al entrevistador debe ser directa
- f. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- g. Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)



h. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista.

## **SOLICITANTES PROBLEMAS**

El solicitante que no deja hablar

- Especifique límites de tiempo
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

El solicitante callado

- Utilice el tipo pregunta abierta
- Utilice motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio
- Trate de preguntar qué piensan ellos que usted deba saber de sus habilidades

El solicitante Hablador

- Utilizar preguntas cerradas
- Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está de acuerdo.

El solicitante Evasivo

- Presione para obtener detalles
- Repita las preguntas de diferentes maneras
- Haga hincapié en necesidades de información relevante

El solicitante Nervioso

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario
- Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

## **CLASES DE RECLUTAMIENTO:**

### **a. RECLUTAMIENTO INTERNO**

Reubicación de colaboradores, los que pueden ser:

- a. Ascendidos (Movimiento Vertical)
- b. Transferidos (Movimiento Horizontal)
- c. Transferidos con promoción (Movimiento Diagonal)

### **Fuentes del Reclutamiento Interno**

- a. Programas de información sobre vacantes.
- b. Colaboradores que están retirados.

**Ventajas:** Es económico, es rápido y es una forma de motivación para los colaboradores.

**Desventajas:** Los nuevos colaboradores deben tener mayores capacidades y puede presentarse que estos no se adapten al cargo.

### **b. RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Cuando la vacante se ocupa con personal externo el cual es atraído por las técnicas de reclutamiento.

#### **▪ Fuentes del Reclutamiento Externo**

- a. Candidatos espontáneos (Por lo general vienen de la competencia)
- b. Referencias de otros colaboradores
- c. Anuncios en periódicos, revistas especializadas, páginas web, etc.
- d. Agencias y Bolsas de empleo.

e. Instituciones educativas.

**Ventajas:** Nuevas experiencias para la organización, renueva y enriquece el talento humano de la organización, aprovecha la inversión en capacitación y en desarrollo de personal realizada por otras empresas o por los mismos candidatos<sup>1</sup>.

**Desventajas:** Se tarda más, es más costoso, es menos seguro.

## **PRUEBAS PSICOMETRICAS**

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato. Es importante para verificar las capacidades que poseen para ocupar el puesto.

Tipos:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud

## **REVISIÓN DE PRUEBAS**

Velocidad, Exactitud, Destreza, Habilidad física, Comprensión, Calculo.

## **INVESTIGACION LABORAL**

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

Tipos:

- Investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales

---

<sup>1</sup> Disponible en: [html.rincondelvago.com/administración-de-recursos\\_humanos](http://html.rincondelvago.com/administración-de-recursos_humanos)

- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio

Cubre tres áreas:

- Aspectos familiares de conflictos.
- Tipo de Responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores.
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se considera relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura<sup>1</sup>.

Figura 3. Cajero Bodega Marina



Fuente: Esta investigación

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Figura 4. Operario Bodega Marina



Fuente: Esta investigación

Hoy, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento, el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Esto permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; pues la comunicación es un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales que a su vez, se hacen necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente, cambia en el momento en que ingresa a la empresa.

### **DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras, tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (ROBBINS, S. 1999).

Figura 5. Fachada de Bodega Marina (2ª Toma)



Fuente: Esta investigación

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional” (DAVIS y NEWSTROM. 1990).

“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas” (GORDON, 1996)

## **IMPORTANCIA**

Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma.

El Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño del trabajo y la tensión en el trabajo (ROBBINS, S. 1999)

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad.

Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

## MEJORAMIENTO CONTÍNUO

Es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Figura 6. Cajero



Fuente: Esta investigación

### ▪ Modelos clásicos

- **Deming** efectuó algunas recomendaciones para la mejora entre las que se encuentran:

- a. Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.
- b. Adoptar una nueva filosofía.
- c. Mejorar constantemente y siempre cada proceso.
- d. Instituir la capacitación en calidad.
- e. Adoptar e instituir el liderazgo.
- f. Eliminar el temor.
- g. Derribar las barreras entre las áreas del personal.

- **Crosby** postuló 14 pasos para el mejoramiento de la calidad:

- a. Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad.
- b. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representante de cada departamento.
- c. Determinar y analizar dónde se presentan problemas de calidad, actuales y potenciales.
- d. Evaluar el costo de calidad.
- e. Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados.
- f. Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
- g. Instituir una comisión para el programa de "Cero Defectos".
- h. Instruir a los empleados para que cumplan con sus partes en programa de mejoramiento de la calidad.
- i. Organizar una jornada de "Cero defectos " para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
- j. Alentar a los individuos para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo.
- k. Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la persecución de sus metas de mejoramiento.
- l. Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa.
- m. Establecer consenso de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
- n. Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.



## **INDUCCIÓN**

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas

## **CAPACITACION**

Hacer a alguien apto o habilitarlo para algo.

## **OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

- Adaptación de la persona en el puesto.
- Mejorar las labores.
- Incrementar la productividad.
- Prepararlo para otros niveles.
- Promover seguridad en el empleo.
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo.
- Promover el mejoramiento de sistemas.
- Reducir quejas y alta moral.
- Facilitar supervisión de la persona.
- Promover ascensos por merito.
- Reducción de Rotación, accidente y costos de operación

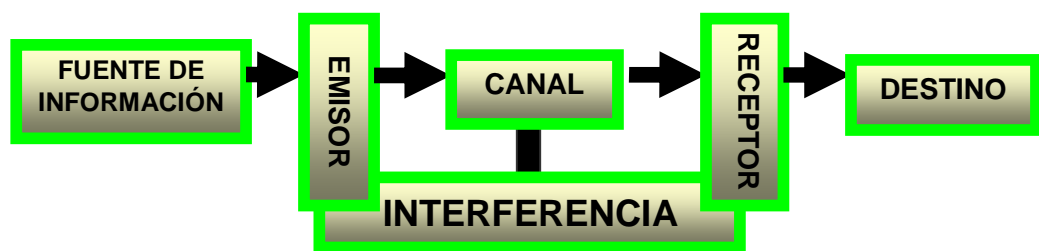
## IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

- Evitar altos costos por retrasos y problemas de servicios y calidad.
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades.
- Trabajadores Motivados y seguros.

## COMUNICACIÓN

Es el intercambio de ideas entre dos o más personas con el fin de producir algún tipo de acción.

## PROCESO DE COMUNICACIÓN



Fuente: Esta investigación

## BARRERAS DE COMUNICACIÓN

- Rechazo de información contraria
- Significados personalizados
- Motivación, interés
- Credibilidad de la fuente
- Habilidad para comunicarse

- Clima organizacional
- Complejidad de los canales

### **TIPS PARA LA BUENA COMUNICACIÓN:**

“LA HABILIDAD DE HACER SENTIR IMPORTANTE A LA GENTE”

- ❖ Escúchela
- ❖ Aplauda y elogie
- ❖ Llame las personas por su nombre
- ❖ Haga una pausa antes de responder
- ❖ Use sus palabras: “usted”, “su”
- ❖ En un grupo, preste atención a todos
- ❖ Mire a quien esté hablando
- ❖ Escuche atentamente
- ❖ Haga preguntas
- ❖ Aténgase al tema de su interlocutor y no interrumpa

### **PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Estos deben realizarse consecutivamente y sin omitir ninguno, a fin de evitar errores, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo. Son catorce pasos:

#### **➤ Identificación del puesto vacante:**

Es decir, se ha identificado un puesto que no es ocupado por nadie o que requiere de un reemplazo.

➤ **Requisición:**

Se da a conocer la existencia de la vacante por medio de la requisición, realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y la presenta al área encargada del proceso de selección.

Formato solicitud de Requerimiento de personal (Ver Anexo 1)

➤ **Análisis de Puestos:** Aquí se define:

- Funciones y responsabilidades del cargo.
- Lista de tareas, responsabilidades, responsable de la supervisión del cargo.

➤ **Análisis del Cargo:**

Se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, el perfil del puesto, se evalúa la complejidad del cargo y se determinan las características que debe tener el candidato para desarrollar su cargo con normalidad.

➤ **Inventario de Talento Humano:**

Se administra la información de los colaboradores y se identifican las competencias de cada uno de ellos. Se dispone un espacio donde se archivan los expedientes de ellos con documentos relacionados con todo su desempeño (Solicitud de empleo, incapacidades, permisos, etc.)

➤ **Reclutamiento (Incorporación):**

Al iniciar el reclutamiento se debe observar si existe alguien dentro de la organización que tenga el perfil requerido. Por tanto, no se debe partir de prejuicios de ninguna índole.

Este procedimiento está orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral de Talento Humano, oportunidades de empleo que pretende llenar. Inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se considera además como el conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápida.

➤ **Solicitud de Empleo:**

Es un formato establecido por la empresa, básicamente contiene los datos generales del aspirante, sueldo que espera, trabajos anteriores, dirección y otros datos.

Permite que se forme una impresión general del aspirante (importante para establecer un contacto entre él y la organización)

El formato de solicitud más empleado es la forma PRINTAFORM.

Formato solicitud de empleo. (Ver Anexo 2)

➤ **Entrevista:**

Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado), cuyo fin es intercambiar información valiosa.

Formato Guía para realizar la entrevista (Ver anexo 3)

➤ **Informe de la entrevista:**

Se hace con el objetivo de no omitir información suministrada por el candidato. Contiene: Información sobre la apariencia personal, vacante, requisición, etc.

➤ **Pruebas de trabajo:**

Consiste en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

➤ **Examen médico:**

Se realiza por lo general al ingreso y a la salida del colaborador. Se realiza para verificar la salud de su futuro personal, evitando el ingreso de alguien que padezca una enfermedad contagiosa así mismo la prevención de accidentes y la vinculación de personas que presenten ausentismo por problemas de salud. Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

➤ **Estudio Socio-económico:**

Se realiza para conocer la situación económica del candidato, antecedentes personales, capacidad crediticia, etc.

➤ **Contratación: Decisión de contratar** (Final del proceso de selección)

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

Esta decisión puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al Departamento de Personal.

Para mantener la buena imagen de la organización resulta conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Las personas rechazadas constituyen una inversión de tiempo y evaluaciones; y de ésta puede surgir un candidato para otro puesto.

➤ **Control del Proceso de Selección:**

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección. Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de este.

## **RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN:**

El resultado final de la selección se traduce en el nuevo personal contratado.

- ✓ Si los elementos anteriores a la selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo adecuadamente, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.
- ✓ Un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se ha desarrollado en forma adecuada.
- ✓ Para evaluar al nuevo empleado como al proceso de selección en sí, se requiere de una retroalimentación; esta puede ser de dos tipos: Positiva y Negativa.

### **▪ Retroalimentación Positiva:**

Obtenida por juicios favorables del nuevo empleado: promociones, adecuado desempeño, ausencia de conflictos, etc.

### **▪ Retroalimentación Negativa:**

Renuncia prematura o la necesidad de desvincular al nuevo empleado de la compañía.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento. Para el caso de la presente investigación se trata de un estudio descriptivo, ya que identifica las características del objeto de investigación, señala las formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación de variables.

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. En este sentido la metodología más apropiada es el método de la observación, ya que se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento, y también con el método deductivo ya que:

- Este estudio busca describir cómo se ha desarrollado el proceso de vinculación de personal durante el último año.
- Se presenta la necesidad de un procedimiento claramente definido para desarrollar el proceso de selección.
- Se requiere determinar fuentes apropiadas de personal capacitado específicamente en el campo del almacenamiento y manipulación de productos de mar.

### **5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**5.3.1 Fuentes primarias.** OBSERVACION DIRECTA, ENTREVISTA

**5.3.2 Fuentes secundarias.** TEXTOS, INTERNET



## 6. PROPUESTA

### 6.1 DIAGNÓSTICO

En BODEGA MARINA, el ÁREA ADMINISTRATIVA, es actualmente la encargada de la administración de personal, la cual, ha desarrollado dentro de sus funciones el proceso de Selección de Personal de una manera empírica, pero hasta el momento no se define de forma documentada un proceso claro para esta función.

#### 6.1.1 Diagnostico del talento humano de la empresa bodega marina

Tabla 1. Matriz DOFA - Noviembre de 2009

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición por parte de la empresa hacia el mejoramiento continuo.</li> <li>• Sus propietarios cuentan con una experiencia de 18 años en la comercialización de alimentos marinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extralimitación de funciones. (Los cargos no están bien definidos)</li> <li>• Estructura Organizacional con líneas de autoridad no bien determinadas.</li> <li>• No se ejecutan programas de capacitación y desarrollo en pro del talento humano.</li> <li>• Falta de liderazgo.</li> <li>• Personal operativo con deficiente capacitación en lo relacionado a servicio al cliente y manipulación de productos marinos.</li> <li>• El proceso de selección de personal se desarrolla de forma empírica. No hay un proceso sistemático de selección.</li> <li>• Falta de sentido de pertenencia.</li> <li>• No se cuenta con un equipo de trabajo bien definido que refleje el sentido de pertenencia.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja oferta laboral en lo relacionado a la manipulación y comercialización alimentos</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIAS FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar, Implementar y actualizar al personal en las Normas ISO 9000 e ISO 14000, para el desarrollo</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIAS DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica en el conocimiento y manipulación de los productos marinos.</li> </ul>

<p>marinos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vulnerabilidad en la contratación de personal, por desconocimiento de la procedencia y reputación de los candidatos)</li> </ul>	<p>del mejoramiento continuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de convenios con bolsas de empleo que identifiquen en el mercado laboral, el personal requerido por la empresa.</li> <li>• Realizar el correspondiente estudio y seguimiento de las hojas de vida de los candidatos a partir de la aplicación de un formato de chequeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un control de desempeño, para la consecución de buenos resultados.</li> <li>• Establecimiento e implementación del Proceso de Selección, mediante la aplicación de formatos recomendados a la empresa.</li> <li>• Establecimiento de convenios con entidades e instituciones especializadas que proporcionen candidatos idóneos para contratar.</li> <li>• Mejorar el clima organizacional a partir de la aplicación de programas de capacitación en motivación, liderazgo, comunicación, etc.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos teóricos y prácticos para el desarrollo del talento humano.</li> <li>• Se cuenta con instituciones de capacitación en lo relacionado a la manipulación de alimentos.</li> <li>• La ciudad cuenta con diferentes instituciones de capacitación para el fortalecimiento de áreas como: Administrativa, de Mercadeo, Financiera, Organizacional y legal, impacto social (ecológico, económico, cultural, etc.)</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIAS FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión periódica en capacitación del Talento Humano</li> <li>• Mejoramiento de los sistemas de comunicación</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIAS DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del talento humano desde el punto de vista administrativo y operativo; mediante el aprovechamiento de las instituciones públicas y privadas.</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

## Análisis

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Bodega Marina, frente a su proceso de vinculación de personal?
- ¿Cuál es el procedimiento metodológico más apropiado para el desarrollo de la estructuración documentada del Proceso de Vinculación de personal?

- ¿Cómo diseñar la propuesta que permita mejorar la situación actual de la empresa, en su proceso de vinculación de personal?

De acuerdo al diagnóstico realizado, podemos expresar que, la empresa requiere un enfoque hacia su talento humano en cuanto a su selección, que le facilite obtener óptimos resultados para la organización.

A partir de lo anterior, exponemos a la organización la propuesta del proceso de selección, que le permita evidenciar su funcionamiento y por ende dirigirse hacia la búsqueda del mejoramiento continuo no solo organizacional si no también del talento humano.

A su vez la organización carece, de un personal con un alto sentido de pertenencia. Ocasionando posibles problemas de convivencia y coadyuvando a promover situaciones conflictivas que evitan el buen funcionamiento organizacional, lo cuales se ven reflejadas en la proyección de una imagen negativa de la organización.

Por otro lado, la empresa presenta un fenómeno de extralimitación de cargos que hace que no se encuentre una definición de su estructura organizacional en su organigrama, aunque las funciones de cada cargo se encuentren definidas en la descripción del perfil de los puestos.

## **6.2 PLAN DE TRABAJO**

Éste plan se encargará de establecer lineamientos y parámetros con los que realizará la vinculación del talento humano y otras actividades relacionadas como el proceso de inducción, asesoría, mejora del ambiente organizacional, etc.

### **a. PLANEACION DEL TALENTO HUMANO:**

Mediante ésta propuesta, se busca ofrecer apoyo y asesoría al área de Talento Humano, promoviendo una relación armónica entre sus colaboradores y la empresa, promoviendo el logro de los objetivos de la empresa y el desarrollo integral de sus miembros; planeando, organizando, coordinando y controlando los procesos de gestión humana; bajo parámetros de respeto a la dignidad, equidad, reconocimiento de meritos, motivación, seguridad, remuneración justa y oportunidad de desarrollo.

### **b. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- Realizar el Análisis, Descripción y Perfiles de los cargos, determinar el sentido de cada uno de ellos y los requisitos fundamentales que deben cumplir los aspirantes a ocupar una vacante.

- Fortalecer y optimizar el Proceso de Vinculación de Personal, seleccionando candidatos idóneos (que cumplan con el perfil del cargo), para el área que realiza la requisición.
- Fortalecer el Proceso de Contratación, el cual debe actuar bajo parámetros claros y definidos que posibilitarán que quien ingrese tenga un conocimiento real de las condiciones legales en las que laborará, el reglamento de trabajo y los procedimientos; por medio de un adecuado proceso de inducción y entrenamiento.
- Estructurar un Programa formal de inducción, que permita un adecuado proceso de adaptación de quienes ingresen.
- Crear un Programa de Entrenamiento, para dar a conocer al nuevo colaborador, su lugar de trabajo, jefe inmediato, compañeros, funciones a desarrollar y resultados que se esperan de él.
- Revisar los manuales de funciones y actualizarlos o realizar modificaciones.
- Promover un proceso de capacitación continuo que posibilite un alto grado de compromiso y participación del Talento Humano para asumir sus responsabilidades y funciones.

### **c. DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS**

- Gerente – director comercial (Anexo 4)
- Directora administrativa – jefe de personal (Anexo 5)
- Secretaria auxiliar contable (Anexo 6)
- Jefe de Bodega (Anexo 7)
- Operario de bodega (Anexo 8)
- Conductor (Anexo 9)

### **d. RECLUTAMIENTO**

**Provisión de talento humano:** Este proceso implica todas las actividades relacionadas con investigación de mercado laboral, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

**Subsistema de suministro de talento humano:**

**Talento Humano:** Actualmente la empresa cuenta con el siguiente personal:

- Personal administrativo.
- Personal operativo: 2 operarios de bodega, 1 conductor.

## **EL MERCADO LABORAL**

La empresa ha llevado a cabo el proceso de reclutamiento tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de Talento Humano de la organización y realizando actividades relacionadas con la búsqueda de las fuentes capaces de proveer el personal idóneo.

## **MERCADO DE TALENTO HUMANO**

- Mercado de recurso humano disponible (personas desempleadas).

### **e. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por dos fases:

- Personas que la organización requiere (perfil).
- Lo que el mercado de Talento Humano puede ofrecerle (investigación externa).

Ofrece las siguientes ventajas:

- Determina donde buscar los candidatos pretendidos.
- Disminuye el tiempo del proceso de reclutamiento para la empresa.
- Reduce los costos operacionales de reclutamiento, mediante la aplicación de sus técnicas.

## f. SELECCIÓN DE PERSONAL

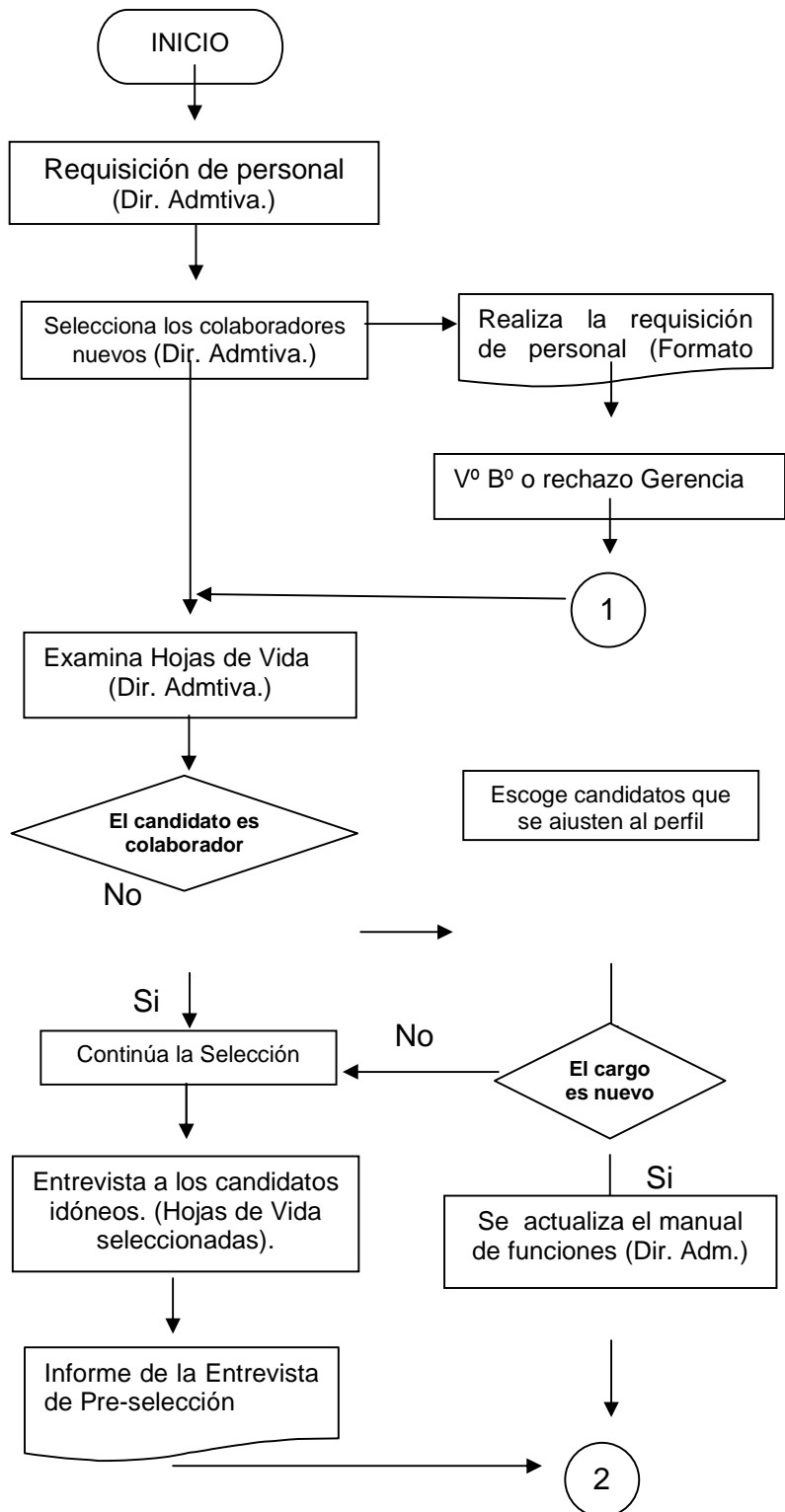
Tabla 2. Proceso de selección

RESPONSABLE	FRECUENCIA	SELECCIÓN	OBSERVACIONES
		(INICIO)	
Dirección Administrativa	Cuando requiere Personal	Selecciona los colaboradores nuevos.	1. Si el cargo es nuevo también requiere de Vo.Bo. de Gerencia.
		Realiza Requisición de personal	
GERENTE	Inmediatamente	Da Vo.Bo. a la requisición (1)	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	Busca candidatos examinando fuentes externas (Hojas De Vida).	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	¿El candidato es un colaborador? (SI) (2)	2. Continúa con la selección.
		(NO) Escoge hojas de vida que se ajusten al cargo. (Hojas de vida seleccionadas). (3).	3. Si es un cargo nuevo, la Dirección Administrativa se encargará de actualizar el Manual de Funciones.
Dirección Administrativa	Inmediatamente	(Hojas de vida Sel.) Entrevista a los candidatos y escoge a los que poseen el perfil idóneo al cargo (4).	
		(Hojas de vida seleccionadas.) Informe entrevista de preselección. (5)	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	Verificar telefónicamente las referencias laborales y personales. (6).(7)	4. Si no puede realizar la verificación telefónicamente lo hará por escrito, dirigiéndose a la empresa donde trabajó el candidato.
			5. Durante la entrevista se evalúa los conocimientos Técnicos.
Jefe inmediato		Área Técnica: Prueba Teórica/ Prueba Práctica.	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	(Hojas de vida) informe entrevista de preselección Entrevista a los candidatos. (8)	6. Durante la entrevista: - Verifica la información de la hoja de vida.
			- Características relevantes de la personalidad.
			- Conocimientos adquiridos, logros y motivaciones.
			- Medio socioeconómico y

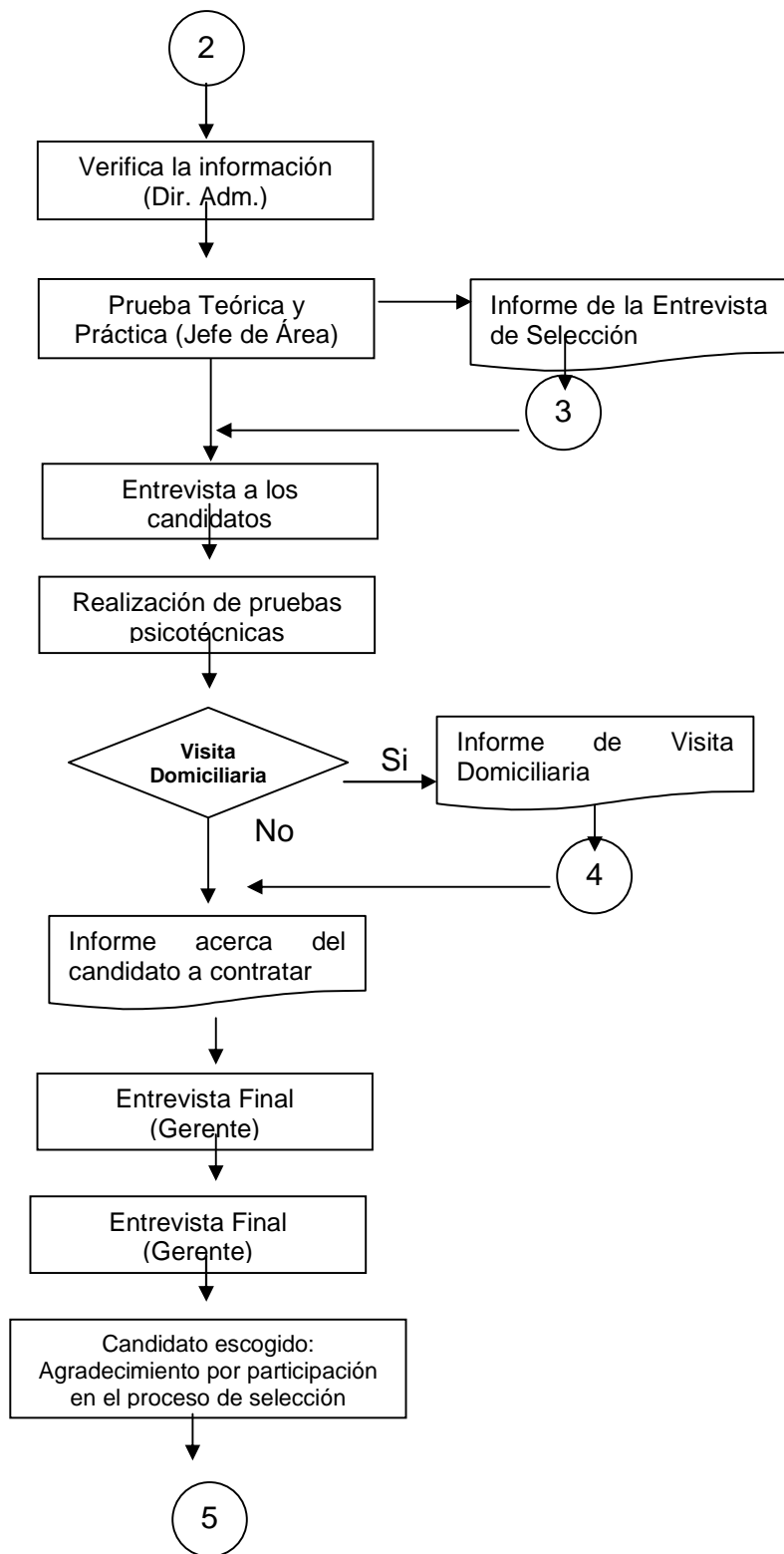
			familiar.
			Estabilidad laboral y académica.
Dirección Administrativa	Inmediatamente	Entrevista	
		Realización de pruebas psicotécnicas.(9)	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	¿Requiere visita domiciliaria?	7. Se hace visita domiciliaria si el cargo tiene alto grado de responsabilidad (por manejo de dinero e información confidencial).
		SI: Realizar visita domiciliaria. (Informe de visita domiciliaria)	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	NO: Realizar documento acerca del candidato a contratar:	
		Nombre y cédula. Realizar estudio de antecedentes y se realiza un informe de antecedentes.	
Gerencia		Entrevista final	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	Candidato escogido: Agradecimiento de participación en el proceso de selección.	
Dirección Administrativa	Inmediatamente	Hojas de vida descartadas de la selección (archivar)	
Dirección Administrativa		Notificar (FIN)	

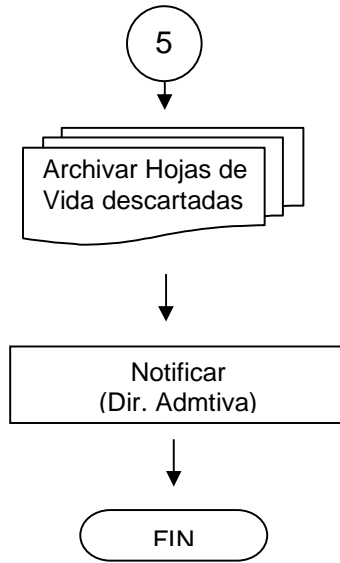
Fuente: Esta investigación

### Flujograma 1. Proceso de selección



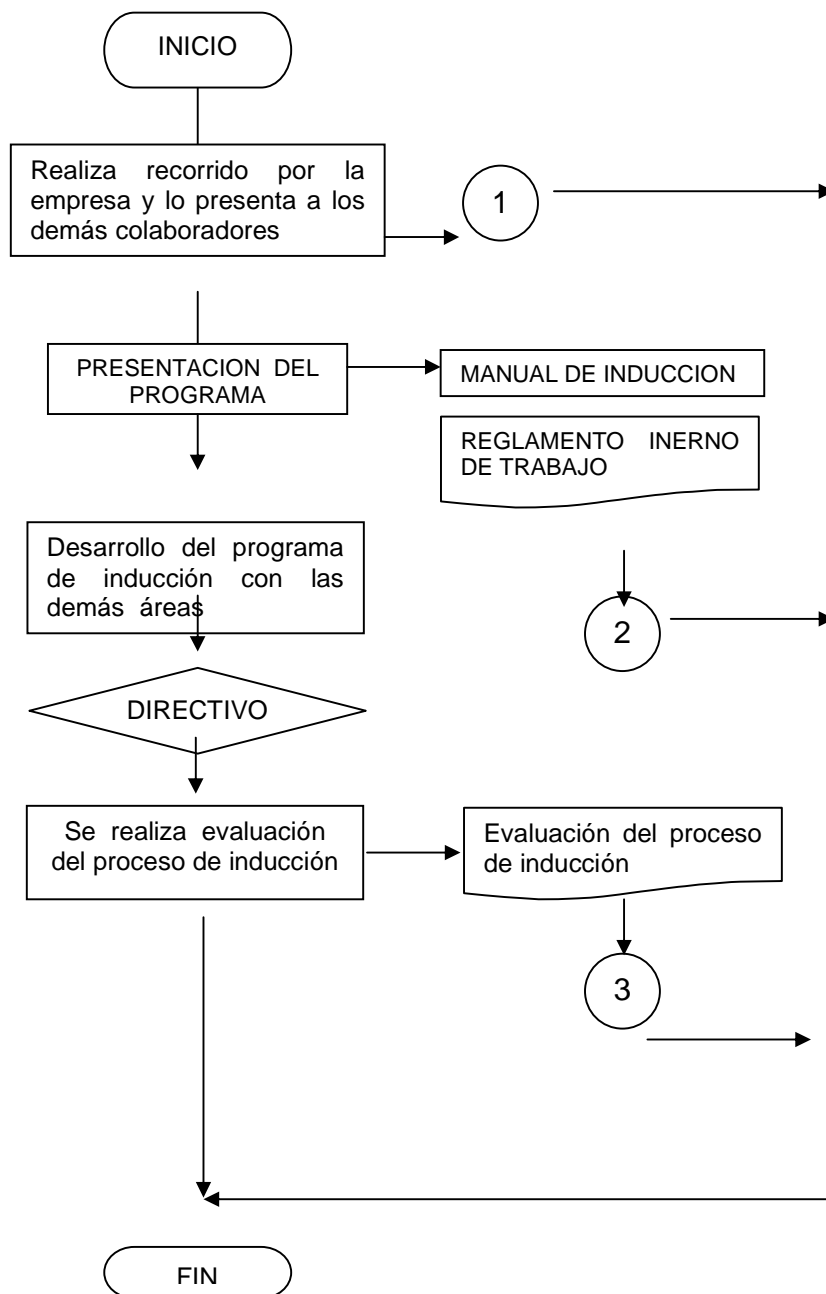






Fuente: Esta investigación

## Flujograma 2. Inducción orientación y ubicación



Fuente: Esta investigación

## **g. INDUCCIÓN ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN**

**DESCRIPCIÓN:** En BODEGA MARINA existirá un proceso de inducción y entrenamiento estructurado, iniciará con la publicación en cartelera de la llegada del nuevo colaborador y la respectiva bienvenida por parte de la organización al nuevo personal, dicha responsabilidad recaerá sobre la dirección de personal.

El proceso estará constituido por los siguientes pasos:

Recorrido por la empresa, en donde se presentará a los demás miembros de la organización.

Se presentará el programa de la organización constituido por:

Manual de inducción. Dicho manual contiene:

- Saludo de bienvenida
- Reseña histórica de BODEGA MARINA, orientación estratégica, logotipo.
- Estructura interna: Orientación de cada área.

Se dará a conocer al nuevo colaborador, los objetivos y metas organizacionales.

Se desarrollará el programa de inducción con las diferentes áreas cuya responsabilidad estará a cargo del jefe de cada área.

Cada uno de los jefes expondrá los objetivos de su área, las relaciones de trabajo que se establecen, las necesidades y requerimientos del puesto que entra a ocupar.

Se realizará una evaluación del proceso de inducción a cargo de la Directora Administrativa, cuyos procedimientos y resultados se consignarán en un documento para la posterior retroalimentación y archivo. Con este paso finaliza el proceso de inducción.

## **h. ENTRENAMIENTO**

Este prosigue al finalizar el proceso de inducción, y contiene los siguientes pasos:

- La dirección administrativa coordinará una reunión con el jefe inmediato del nuevo colaborador (el jefe inmediato define cuáles son los procedimientos, áreas con las que tendrá que interrelacionarse y aspectos técnicos)
- El jefe inmediato explicará los objetivos del área y su trabajo dentro de ella.

- El jefe inmediato dará a conocer el puesto de trabajo, compañeros y aspectos relativos a su labor.
- Antes de cumplir los dos meses de ingreso el jefe inmediato realizará la evaluación del periodo de prueba (se elabora un documento a manera de informe)
- La dirección administrativa inmediatamente revisará la información obtenida de la evaluación, la analizará y tomará las medidas necesarias, en éste momento el formulario de evaluación es archivado.
- Con la decisión tomada se programa la capacitación con base en las debilidades y en los factores que debe reforzar el nuevo colaborador. En este momento termina el proceso de entrenamiento.

#### **i. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Este proceso se aplica con el objetivo de lograr que los colaboradores nuevos o los ya existentes se desempeñen de manera óptima dentro de su cargo y en el cumplimiento de sus funciones.

Se aplica el proceso de capacitación debido a que algunas veces, no solo los aspirantes al puesto necesitan de ella, sino también los colaboradores con los que cuenta.

Luego del programa de orientación se requiere que los nuevos colaboradores estén en posición de desempeñarse satisfactoriamente dentro de su puesto de trabajo, frecuentemente es necesario entrenarlos en las labores específicas para las que fueron contratados.

Cuando se ha realizado un proceso de reclutamiento y selección interna, es posible que estos candidatos no cuenten con las suficientes habilidades o también pueden tener hábitos negativos que deben corregirse.

#### **j. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Ayuda a que los colaboradores:

- Desempeñen su trabajo actual.
- Prolonguen los beneficios de un nuevo conocimiento a lo largo de su vida laboral.

- Tengan la capacidad de ayudar a sus compañeros para afrontar futuras responsabilidades.
- Se proyecte a mediano o largo plazo.
- Manejen responsabilidades actuales y futuras de manera independiente.

Para esta capacitación se realizan contactos con personal capacitado en el campo de productos marinos.

Con la posterior elaboración de un Cronograma de Actividades de Capacitación, se determinan las fechas en las cuales los responsables se reunirán para establecer las posibles carencias de conocimientos de los colaboradores nuevos o antiguos.

Este presenta de manera detallada los siguientes datos:

- Clase de actividad o tipo de curso
- Hacia qué personal va dirigido
- Responsable de coordinar el programa
- Días en que se va a realizar la capacitación
- Presupuesto establecido para tal fin.

Tabla 3. Ejemplo de Formato Cronograma para capacitaciones

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES (Primer trimestre del 2010)</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Identificación de necesidades de capacitación	Todo el personal	Directora Administrativa	15 Y 16 de enero	\$ 0
Elaboración del programa de capacitación	Todo el personal	Directora Administrativa	20 y 21 de enero	\$ 0
Aseguramiento de la calidad	Directores y Jefes	Gerente	3 y 4 de febrero	\$ 100.000
Documentación comercial según normas ICONTEC	Secretaria Aux. Contable	Directora Administrativa	11 de febrero	\$ 60.000
Capacitación en módulos de informes de contabilidad	Secretaria Aux. Contable	Directora Administrativa	14,15 y 16 de febrero.	\$ 250.000
Peticiones, quejas y reclamos	Directora Administrativa, Secretaria Aux. Contable y Jefe de Bodega.	Directora Administrativa	18 de febrero	\$ 0
Control interno	Personal administrativo	Directora Administrativa	20 de febrero	\$ 0
Indicadores de gestión y resultados	Personal administrativo	Directora Administrativa	22 y 23 de febrero	\$ 0
Manejo y planificación del tiempo	Personal administrativo	Gerente	26 de febrero	\$ 0
Inventarios, compras y consumos	Personal administrativo	Directora Administrativa	2 de marzo	\$ 200.000
Otras capacitaciones seminarios y cursos	Todo el personal	Según el tema de capacitación	Cuando sea necesario	\$ 200.000

Fuente: Esta investigación

Luego que el personal se ha reunido y ha determinado las necesidades de capacitación que se presenten a todos los niveles de la organización, se procede a la elaboración del PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Este programa describe los temas de los cursos de capacitación, y las semanas que este proceso va a dedicar, en nuestro caso, se establece un programa de capacitación para el primer trimestre del 2010, así:

Tabla 4. Programa de capacitación – Primer trimestre de 2010

PROGRAMA DE CAPACITACION – AÑO 2010																								
TEMA	ENERO				FEB.				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Inventarios	■																							
Contabilidad		■	■	■																				
Compras			■	■																				
Consumos				■																				
Atención al usuario					■																			
Control interno						■	■	■																
Sistemas de calidad								■	■															

Fuente: Esta investigación

Los beneficios del programa de capacitación son:

- Incremento de la rentabilidad de la empresa.
- Ampliar los conocimientos del puesto a todos los niveles de la organización.
- Aumento del ambiente motivacional.
- Mayor sentido de pertenencia con la empresa
- Un nivel de satisfacción alto frente al cargo
- Mejor calidad y productividad
- Creación de un entorno excelente para trabajar.



## **7. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa, la importancia de la elaboración de un manual de procesos para la selección de personal y su correspondiente implementación y aplicación.

Capacitar, Implementar y actualizar al personal en las Normas ISO 9000 e ISO 14000, para el desarrollo del mejoramiento continuo.

Establecimiento de convenios con bolsas de empleo que identifiquen en el mercado laboral, el personal requerido por la empresa.

Establecimiento e implementación del Proceso de Selección, mediante la aplicación de formatos recomendados a la empresa.

Mejorar el clima organizacional a partir de la aplicación de programas de capacitación en motivación, liderazgo, comunicación, etc.

Capacitación del talento humano desde el punto de vista administrativo y operativo; mediante el aprovechamiento de las instituciones públicas y privadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc-Graw Hill, 2002. 180 p.

COOPER, Dominic. Reclutamiento y Selección. Marco de Actuación para Obtener el Éxito. México: Thomson, 2003. 400 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. M.B.A. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc-Graw Hill, 2000. 150 p.

NSORENA CAO, Álvaro. 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito: Método e Instrumentos. México: Paidós, 2003. 160 p.

WENDELL, L. French. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Bogotá: Limusa, 2008. 180 p.

## **ANEXOS**

**Anexo A. Formato para solicitud de requisición de personal**

TIPO DE VINCULACIÓN: PERMANENTE  TRANSITORIO

SOLICITUD: VACANTE  CARGO NUEVO

ÁREA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

COORDINADOR SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

**CARGO REQUERIDO:** \_\_\_\_\_

**MOTIVO:** \_\_\_\_\_

**REEMPLAZO DE:** \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

APROBADO GERENCIA: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**CAUSA DEL RECHAZO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
COORDINADOR TALENTO HUMANO

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

## Anexo B. Formato guía para realizar la entrevista

A continuación se presentan algunos aspectos claves que la empresa Bodega Marina debe tener en cuenta en el momento de realizar una entrevista, con el fin de obtener una visión mas completa del candidato a evaluar:

<p><b>PSICOLOGICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapidez y agilidad mental para responder y analizar</li><li>• Claridad y síntesis en las cosas</li><li>• Solución de caso practico de acuerdo con el cargo</li><li>• Tipo de personalidad</li><li>• Frustraciones</li><li>• Nivel de critica</li><li>• Seguridad</li><li>• Aspiraciones y proyecciones</li><li>• Estabilidad emocional</li><li>• Capacidad para recibir criticas y rechazos</li></ul>
<p><b>FAMILIAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Opinión general de la familia</li><li>• Personas del núcleo familiar</li><li>• Relaciones familiares</li><li>• Persona de la familia con quien se identifica</li><li>• Relaciones de la familia con otras personas</li><li>• Situaciones familiares que pueden afectar el desempeño laboral.</li><li>• Relaciones del ambiente del barrio donde vive la familia y la influencia sobre el candidato</li><li>• Visión del trabajo, el estudio y la vida social en la infancia.</li></ul>
<p><b>ACADEMICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de estudios</li><li>• Planteles educativos donde realizo los estudios</li><li>• Desempeño académico</li><li>• Tiempo trascurrido entre los diferentes niveles académicos</li><li>• Comportamiento estudiantil</li><li>• Capacitaciones recibidas respecto al cargo que podría desempeñar.</li><li>• Forma en que transcurrieron sus estudios académicos</li><li>• Motivo por el cual abandono los estudios</li></ul>

## **LABORAL**

- Motivo que le incitó a presentarse a la entrevista
- Entidades donde laboro y su respectivo cargo
- Estabilidad laboral
- Grado de cumplimiento del trabajo, las políticas y las relaciones
- Capacidad para controlar, planear o adaptarse a un nuevo cargo
- Visión general de empresa y de las funciones
- Acatamiento de disciplina y jerarquía
- Habilidades manuales y capacidad creativa
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad en la toma de decisiones
- Conocimientos de las funciones que va a ejecutar
- Aspiración salarial
- Capacidad de trabajar en condiciones ambientales difíciles
- Conocimiento de condiciones sociológicas en el medio donde va a laborar
- Problemas de salud o dificultades de posición del cuerpo para los cargos que es necesario.
- Cuales serian sus aportes al cargo y a la empresa en general
- Disposición para asistir a capacitaciones, fuera del horario de trabajo.
- Interés por el trabajo a nivel de oficina contra el trabajo a nivel de campo.

### **Caso Práctico:**

Si su cargo mantiene relación directa con los clientes, como manejaría una situación, donde el cliente este totalmente insatisfecho, porque no se le ha podido cumplir con el pedido requerido, y quiere cancelar su pedido, teniendo en cuenta que él tiene la razón.

## **SOCIAL Y CULTURAL**

- Nivel de satisfacción por los logros realizados
- Condiciones de pensamiento político
- Interés por el deporte
- Manejo de herramientas de comunicación
- Manejo de problemas personales
- Visión que tiene de las cosas
- Situaciones con personas con las cuales haya compartido gran parte de su tiempo (personas no referenciadas)

## Anexo C. Formato para solicitud de empleo

FECHA: DÍA/\_\_\_\_/MES\_\_\_\_/AÑO\_\_\_\_

**Importante:** Diligenciar esta solicitud personalmente; el suministro de esta solicitud no indica compromiso para la empresa

### DATOS PERSONALES

NOMBRES: \_\_\_\_\_ APELLIDOS: \_\_\_\_\_

LUGAR DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

CC.No. \_\_\_\_\_ DE: \_\_\_\_\_ LIB. MILITAR No. \_\_\_\_\_ CLASE: \_\_\_\_\_ DISTRITO: \_\_\_\_\_

AFILIACIÓN A EPS: \_\_\_\_\_ DOMICILIO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL CÓNYUGE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PADRE: \_\_\_\_\_ VIVE?: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE: \_\_\_\_\_ VIVE?: \_\_\_\_\_

### ESTUDIOS

ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	FECHAS	AÑOS CURSADOS	TITULO OBTENIDO
PRIMARIA					
BACHILLERATO					
UNIVERSITARIOS					
OTROS					

Estudia actualmente?: \_\_\_\_\_ Que? \_\_\_\_\_

Grado que cursa: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_ En cuales áreas se considera mas eficiente?:

\_\_\_\_\_

Maquinas de oficina equipos o herramientas que sabe manejar:

\_\_\_\_\_

## EXPERIENCIAS

REGISTRAR LOS ÚLTIMOS OFICIOS DESEMPEÑADOS, COMENZANDO POR EL ÚLTIMO						
NOMBRE DE LA EMPRESA	TELÉFONO	FECHA		MOTIVO DE RETIRO	FUNCIÓN PRINCIPAL	
		INGRESO	RETIRO		NOMBRE	SUELDO

Trabaja actualmente? \_\_\_\_ Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
 Oficio que Realiza: \_\_\_\_\_ Sueldo mensual? \$ \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe: \_\_\_\_\_

Tiene inconveniente en que obtengamos información de su jefe inmediato? \_\_\_\_  
 Oficio Solicitado: \_\_\_\_\_  
 Fecha posible de iniciación de labores: \_\_\_\_\_  
 Sueldo deseado \$ \_\_\_\_\_



## **Anexo D. Perfil Gerente – Director Comercial**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>I. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENTE – DIRECTOR COMERCIAL.
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	DIRECTORA ADMINISTRATIVA.
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	UNO (1).

### **II. OBJETIVOS DEL CARGO**

- Dirigir, organizar, planear y evaluar los Sistemas de Gestión de Calidad y del Talento Humano de la empresa, buscando su rentabilidad, crecimiento, eficiencia y rendimiento; cumpliendo con los indicadores de gestión propuestos y los objetivos organizacionales propuestos.
- Prestar un servicio eficiente y eficaz al cliente externo e interno, manteniendo buenas relaciones entre la empresa, los clientes y los proveedores.

### **III. FUNCIONES:**

1. Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa.
2. Dirigir los procesos de calidad.
3. Formular la política de calidad de la empresa.
4. Representar jurídicamente a la empresa.
5. Atender los requerimientos externos de la empresa.
6. Formular estrategias de desarrollo empresarial.
7. Fijar los objetivos corporativos.
8. Establecer indicadores de gestión empresarial.
9. Formular políticas empresariales.
10. Dirigir el personal de la empresa.
11. Organizar la empresa frente al entorno.
12. Evaluar los procesos y resultados de la empresa.
13. Incentivar el trabajo en equipo.
14. Liderar procesos de desarrollo empresarial.
15. Velar por el buen desempeño de la empresa; haciendo que todo funcione armónicamente, y que se cumplan todas las metas programadas, haciendo cumplir las reglas de disciplina, y buen comportamiento del personal.
16. También será su responsabilidad el buen trato y comportamiento hacia sus

subalternos, y la buena presentación y el orden de las instalaciones de la empresa, tener en cuenta el mantenimiento y conservación de la maquinaria y custodia de la mercancía y demás bienes.

#### **IV. PERFIL DE REQUISITOS**

**EDAD:** Promedio 35 años  
**SEXO:** Masculino o Femenino.  
**ESTADO CIVIL:** Indiferente.  
**ESTUDIOS:** Profesional en Administración de Empresas.  
**TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA:** Dos (2) años en cargos gerenciales.

#### **V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Sentido de Pertenencia y Compromiso.
- Creatividad e Iniciativa.
- Autocontrol y Manejo de estrés.
- Capacidad para delegar funciones a sus subalternos.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales y humanas.
- Habilidades técnicas para el manejo de equipos.
- Excelente prestación de servicio al cliente interno y externo.
- Habilidades administrativas y conceptuales.
- Capacidad de análisis e interpretación.
- Voz de mando.

#### **VI. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS**

- Dirección Administrativa – Jefatura de Personal.
- Jefatura de Bodega.

#### **VII. AREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Responderá pecuniariamente ante la empresa si como fruto de la aplicación de un silencio administrativo positivo, la empresa se ve lesionada en su patrimonio.
- Responder por el desempeño del personal a su cargo.

## **VIII. RESULTADOS ESPERADOS**

- Promover el dinamismo económico, financiero y comercial de la empresa.

## **Anexo E. Perfil directora administrativa – Jefe de personal**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>I. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	DIRECTORA ADMINISTRATIVA – JEFE DE PERSONAL.
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	GERENTE - DIRECTOR COMERCIAL.
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE, JEFE DE BODEGA, CONDUCTOR.
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	UNO (1).

### **II. OBJETIVOS DEL CARGO**

- Prestar un servicio eficiente y eficaz al cliente externo e interno, manteniendo buenas relaciones entre la empresa, clientes y proveedores, respondiendo en la resolución oportuna de peticiones, quejas y reclamos que se presenten con relación a la comercialización de nuestros productos.
- Dirigir, organizar, planear y evaluar los sistemas de gestión del Talento Humano, buscando su eficiencia y rendimiento en el cumplimiento de los indicadores y objetivos organizacionales propuestos.

### **III. FUNCIONES:**

1. Ordenar la realización y práctica de pruebas tales como inspecciones oculares o críticas para constatar los reclamos.
2. Verificar y confrontar permanentemente la estructura de precios de la empresa frente a los cobros efectuados.
3. Verificar y analizar permanentemente la estructura de precios de la empresa frente a proveedores y la competencia.
4. Emitir órdenes de crítica para la identificación de nuevos clientes.
5. Realizar el cronograma mensual de actividades.
6. Realizar el tiraje de la facturación.
7. Aprobar créditos para clientes.
8. Realizar pedidos de mercancía, negociación de fletes, créditos, abonos, etc.
9. Realización del proceso de vinculación de personal.
10. Las demás relacionadas con el cargo.

#### **IV. PERFIL DE REQUISITOS**

**EDAD:** Promedio 40 años  
**SEXO:** Masculino o Femenino.  
**ESTADO CIVIL:** Indiferente.  
**ESTUDIOS:** Profesional en Administración de Empresas.  
**TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA:** Dos (2) años en cargos administrativos.

#### **V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Sentido de Pertenencia y Compromiso.
- Creatividad e Iniciativa.
- Autocontrol y Manejo de estrés.
- Capacidad para delegar funciones a sus subalternos.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales y humanas.
- Habilidades técnicas para el manejo de equipos.
- Excelente prestación de servicio al cliente interno y externo.
- Habilidades administrativas y conceptuales.
- Capacidad de análisis e interpretación.
- Voz de mando.

#### **VI. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS**

- Gerencia / Dirección Comercial.
- Jefatura de Bodega.

#### **VII. AREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Responder por la eficaz y oportuna respuesta al cliente cuando se presente un reclamo.
- Responderá pecuniariamente ante la empresa si como fruto de la aplicación de un silencio administrativo positivo, la empresa se vea lesionada en su patrimonio.
- Responder por el desempeño del personal a su cargo.

## **VIII. RESULTADOS ESPERADOS**

- Conjuntamente con el Gerente / Director Comercial y el Jefe de Bodega, reducir a su más mínima expresión las causas de quejas y reclamos, bien sean éstas de carácter operativo o comercial.
- Promover el dinamismo económico, financiero y comercial de la empresa.

## **Anexo F. Perfil secretaria auxiliar contable**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>I. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE.
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	DIRECTORA ADMINISTRATIVA – JEFE DE PERSONAL.
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	NINGUNO.
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO.

### **II. OBJETIVOS DEL CARGO**

- Prestar el servicio de atención al cliente de manera eficiente, eficaz y con permanente actitud de servicio.
- Producir la información financiera de la empresa, a nivel de ingresos, egresos, rentabilidad, tributaria y demás recursos y bienes de la empresa para la toma de decisiones gerenciales.

### **III. FUNCIONES**

1. Atención de clientes de manera personal y telefónica.
2. Recepción de peticiones, quejas y reclamos y tramitación correspondiente.
3. Organizar y sistematizar la información sobre reclamos con el fin de analizar las causas de ellos.
4. Elaboración de reportes de cartera, recaudos y facturación.
5. Realizar el informe de caja y elaborar sus correspondientes recibos.
6. Recibir y tramitar correspondencia.
7. Radicación y control de oficios, manejo del archivo de la oficina.
8. Elaborar informe de actividades cumplidas.
9. Manejo agenda del Gerente.
10. Realizar órdenes de compras.
11. Realizar entrada de materiales, elementos y mercancías requeridas, y a su vez tramitar la salida de aquellos elementos que corresponden a las demás áreas.
12. Realización periódica de inventarios.
13. Realizar solicitud de elementos requeridos.
14. Las demás que les sean asignadas por su superior inmediato.

#### **IV. PERFIL DE REQUISITOS**

**EDAD:** Promedio 35 años.  
**SEXO:** Femenino.  
**ESTADO CIVIL:** Indiferente.  
**ESTUDIOS:** Profesional en Contaduría.

#### **TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA LABORAL:**

Un (1) año en cargos contables y experiencia en atención al cliente y secretariado.

#### **V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Creatividad e Iniciativa.
- Autocontrol y manejo de stress.
- Conocimiento y manejo en sistemas.
- Conocimiento y práctica en digitación, ortografía y sintaxis.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales.
- Habilidades técnicas para el manejo de equipos.
- Excelente prestación del servicio al cliente interno y externo.
- Conocimiento del reglamento de atención al cliente.
- Conocimiento del sistema de facturación.

#### **VI. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS**

Todas las áreas y dependencias de la empresa.

#### **VII. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Debe responder por el buen manejo y custodia del archivo.
- Servir de intermediaria entre el cliente interno, externo y/o cualquier institución o entidad.
- Administración y manejo de la información contable.

#### **VIII. RESULTADOS ESPERADOS**

- Proyección de una excelente imagen de la empresa hacia los clientes.



## **Anexo G. Perfil jefe de bodega**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>I. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	JEFE DE BODEGA
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO.
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	DOS (2).
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO.

### **II. OBJETIVOS DEL CARGO**

- Servir de intermediario entre el cliente interno, externo, cualquier institución o entidad.
- Dirigir, organizar, planear y evaluar la gestión del personal a su cargo, buscando la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de los procesos señalados para el personal a su cargo.

### **III. FUNCIONES**

1. Apertura y cierre de la bodega.
2. Realización periódica de inventario.
3. Control de entrada, salida y permisos del personal.
4. Atender llamadas telefónicas de los clientes.
5. Recibir peticiones, quejas y reclamos, y tramitarlas para dar una solución oportuna.
6. Solucionar y tramitar peticiones, quejas y reclamos y otorgar la consecuente solución o respuesta ante las mismas en el menor tiempo posible.
7. Realizar un reporte mensual de novedades.
8. Recibir recaudos (Conocimiento del Método de Cobro).
9. Hacer la liquidación de descuentos autorizados por la ley a los clientes que lo soliciten.
10. Realizar reportes de novedades para la facturación.
11. Aprobar abonos a la facturación.
12. Identificación de nuevos clientes.
13. Comunicar y elaborar requisiciones de mercancía, cotizaciones y cobros.
14. Facturación y manejo de caja.
15. Las demás que les sean asignadas por superiores inmediatos.

#### **IV. PERFIL DE REQUISITOS**

**EDAD:** Promedio 30 años.  
**SEXO:** Masculino.  
**ESTADO CIVIL:** Indiferente.  
**ESTUDIOS:** Profesional en Administración de Empresas.

**TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA LABORAL:** Un (1) año como Jefe de Bodega.

#### **V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Creatividad e Iniciativa.
- Autocontrol y manejo de stress.
- Conocimiento y manejo en sistemas.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales.
- Conocimiento del reglamento de atención al cliente.
- Habilidades técnicas para el manejo de equipos.
- Excelente prestación del servicio al cliente interno y externo.
- Voz de mando.

#### **VI. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS**

Gerencia / Dirección Comercial y Dirección Administrativa.

#### **VII. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Debe responder por el trámite oportuno de peticiones, quejas y reclamos que hacen los clientes.
- Cobros de cartera.

## **VIII. RESULTADOS ESPERADOS**

- Proyección de una excelente imagen de la empresa hacia el cliente interno y externo.
- Responderá por la agilidad y oportunidad de la información que se deba suministrar permanentemente a la Secretaria Auxiliar Contable.
- Responderá por la agilidad y oportunidad de la información que se deba suministrar permanentemente a la Dirección Comercial y Administrativa.

## **Anexo H. Perfil operativo de bodega**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

#### **I. DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERARIO DE BODEGA.**

**LOCALIZACIÓN:** BODEGA.

**SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DE BODEGA.

**PERSONAL A CARGO:** NINGUNO.

**NÚMERO DE CARGOS:** DOS.

#### **II. OBJETIVOS DEL CARGO**

- Ejecutar sus funciones con responsabilidad, eficiencia y eficacia logrando las metas propuestas según el cronograma de trabajo propuesto en cada una de las funciones designadas en cada área.
- Recopilar información sobre el cliente actual y potencial que se provea al momento de la comercialización o venta de la mercancía; para la elaboración de bases de datos.
- Requerir verificación de la información del cliente a fin de optimizar el servicio de venta o de las decisiones con respecto a la ampliación de cobertura.
- Preparación oportuna de pedidos.

#### **III. FUNCIONES**

1. Ejecutar las funciones requeridas por el Jefe de Bodega.
2. Realizar visitas periódicas a los clientes para corroborar la información acerca de los reclamos así como de la satisfacción en la recepción de mercancía.
3. Verificar si la información y la cantidad de mercancía entregada y facturada es correcta. (Pesaje de mercancía recibida y/o entregada)
4. Realizar las críticas que se requieran para atender una petición, una queja o un reclamo.
5. Realizar entrega de facturas a los clientes.
6. Realizar recaudos.
7. Las demás que les sean asignadas por sus superiores inmediatos.

#### **IV. PERFIL DE REQUISITOS**

**EDAD:** Promedio 30 años.  
**SEXO:** Masculino.  
**ESTADO CIVIL:** Indiferente.  
**ESTUDIOS:** Bachiller.

**TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA LABORAL:**  
Un año (1) en cargos operativos de bodega.

#### **V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Creatividad e Iniciativa.
- Autocontrol y manejo de stress.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales.
- Habilidades técnicas para el manejo de equipos.
- Excelente prestación del servicio al cliente interno y externo.
- Conocimiento del Reglamento de Atención al Cliente.
- Conocimiento del Método de Cobro.
- Conocimiento en conducción de motocicleta o carro.
- Conocimiento de la zona urbana y rural del municipio.
- Estado físico favorable (Agilidad).
- Habilidad de Comunicación y Facilidad de expresión.
- Alto grado de honestidad y confiabilidad.

#### **VI. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS**

Se relaciona permanentemente con el Área Administrativa.

## **Anexo I. Perfil conductor**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

#### **I. DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONDUCTOR.**

<b>LOCALIZACIÓN:</b>	BODEGA.
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	JEFE DE PERSONAL.
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	NINGUNO.
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO.

#### **II. OBJETIVOS DEL CARGO**

- Ejecutar sus funciones con responsabilidad, eficiencia y eficacia logrando las metas propuestas según el cronograma de trabajo propuesto en cada una de las funciones designadas para su área.
- Requerir verificación de la información del cliente a fin de optimizar el servicio de venta.
- Cumplir con las especificaciones técnicas para el almacenamiento y transporte de mercancía.

#### **III. FUNCIONES**

1. Ejecutar las funciones requeridas por el Jefe de Bodega.
2. Realizar visitas periódicas a los clientes y proveedores, para corroborar la información acerca de los reclamos así como de la satisfacción en la entrega o recepción de mercancía.
3. Verificar si la información y la cantidad de mercancía entregada o recibida y facturada es correcta.
4. Realizar las críticas que se requieran para atender una petición, una queja o un reclamo.
5. Realizar entrega o recepción de facturas a los clientes o a proveedores.
6. Realizar recaudos.
7. Las demás que les sean asignadas por sus superiores inmediatos.

#### **IV. PERFIL DE REQUISITOS**

**EDAD:** Promedio 30 años.  
**SEXO:** Masculino.  
**ESTADO CIVIL:** Indiferente.  
**ESTUDIOS:** Bachiller.

#### **TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA LABORAL:**

Un año (1) en cargos operativos de bodega y dos (2) años en conducción de vehículos de transporte pesado.

#### **V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Creatividad e Iniciativa.
- Autocontrol y manejo de stress.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales.
- Habilidades técnicas para el manejo de equipos y vehículos.
- Excelente prestación del servicio al cliente interno y externo.
- Conocimiento del Reglamento de Atención al Cliente.
- Conocimiento del Método de Cobro.
- Conocimientos en conducción de motocicleta, carro y vehículos de transporte de carga.
- Conocimiento de la zona urbana y rural del municipio, el departamento y el país.
- Estado físico favorable (Agilidad).
- Habilidad de Comunicación y Facilidad de expresión.
- Alto grado de honestidad y confiabilidad.

#### **VI. RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS**

Se relaciona permanentemente con el Área Administrativa.