

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL RECURSO HUMANO
CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO – TUMACO. 2008 – 2009**

JOSE PATROCINIO BURGOS RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL RECURSO HUMANO
CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO – TUMACO. 2008 – 2009**

JOSE PATROCINIO BURGOS RODRÍGUEZ

**Proyecto de la Pasantía en el Recurso Humano CEDENAR S.A., ESP. ZONA
PACÍFICO – TUMACO, presentado como requisito para optar título de
Administrador de Empresas.**

Asesor:

Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2007

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de su autor”.

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

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del asesor

San Juan de Pasto, junio de 2007

AGRADECIMIENTOS

En la búsqueda continua de nuevos cambios que nos ayuden al desarrollo y transformación de las empresas de hoy, encontramos las orientaciones recibidas en el transcurso de nuestra carrera por la Universidad de Nariño; muchas gracias por sus aportes que nos permiten alcanzar el desarrollo personal y laboral.

Gracias a CEDENAR S.A., ESP., de donde obtuve apoyo, información y práctica para el desarrollo del presente trabajo.

José Burgos

DEDICADO A:

A Dios por darme la vida y lograr todo lo que me he propuesto, a mis Padres, Colombia y Héctor por apoyarme siempre, a mis hermanos Nury, Héctor, Ruperto; a mis sobrinos Mayra y David; quienes me colaboraron y ayudaron para llegar a la culminación con éxito de mi carrera.

También agradezco a mi novia por su amor y comprensión, a todos mis amigos y compañeros de trabajo que siempre confiaron en mí.

José Burgos

TABLA DE CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	14
1.	PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1.	TÍTULO	15
1.2.	TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1	Delimitación	15
1.3.	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3.1	Planteamiento del Problema	16
1.3.2	Formulación del Problema	16
1.3.3	Sistematización del Problema	16
1.4.	OBJETIVOS	17
1.4.1	Objetivo General	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
1.5.	JUSTIFICACIÓN	18
1.6.	MARCO DE REFERENCIA	19
1.6.1	Marco Contextual	19
1.6.2	Marco Teórico	21
1.6.3	Marco Legal	28
1.6.4	Marco Conceptual	33
1.7.	METODOLOGÍA	36
1.7.1	Tipo de estudio	36
1.7.2	Método de investigación	36
1.7.3	Fuentes y Técnicas de recolección de información	36
1.7.4	Tratamiento de la información	36
2.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CEDENAR S.A. ESP ZONA PACÍFICO – TUMACO	37
2.1.	PRESENTACION DE LA EMPRESA	37
2.2.	PLANEACIÓN	37
2.3.	ORGANIZACIÓN	38
2.4.	DIRECCIÓN	38
2.5.	CONTROL	39
2.6.	GESTIÓN GERENCIAL	40

2.7.	ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS	40
2.7.1	Análisis DOFA	40
2.7.2	Debilidades	40
2.7.3	Oportunidades	41
2.7.4	Fortalezas	42
2.7.5	Amenazas	43
2.8.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	43
2.8.1	Estrategia FO	43
2.8.2	Estrategia DO	44
2.8.3	Estrategias FA	45
2.8.4	Estrategias DA	45
2.8.5	Gráficos de Resultados de la Encuesta	46
3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE CEDENAR S.A. ESP ZONA PACIFICO – TUMACO	59
3.1	PROPUESTA PROGRAMAS DE CAPACITACION	61
3.2.	PLAN DE ACCIÓN	62
4.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	63
4.1	MISIÓN	63
4.2	VISIÓN	63
4.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	63
4.3.1	Responsabilidad	63
4.3.2	Servicio	63
4.3.3	Participación	63
4.3.4	Igualdad	63
4.3.5	Eficacia	63
4.3.6	Honestidad	63
4.3.7	Políticas	63
4.4	ORGANIGRAMA	65
5.	ANÁLISIS DE CARGOS PARA CEDENAR. SA. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO	68

6.	PROCESOS DE INCORPORACION DE PERSONAL	83
6.1	PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	83
6.2	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	83
6.2.1	Causas externas	83
6.2.2	Causas internas	83
6.2.3	Fuerza de trabajo	84
6.3	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	85
6.4	PROCESO DE SELECCIÓN	92
6.4.1	Procedimiento Selección y contratación de personal	95
6.5	PROCESO DE INDUCCIÓN	105
6.5.1	Procedimiento Inducción	107
6.6.	PROCESO DE CAPACITACION	109
6.6.1	Procedimiento: Capacitación	111
6.7.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	116
6.7.1	Proceso: Evaluación del desempeño	117
6.7.2	Seguimiento y tutoría	118
6.7.3	Análisis de Resultados	120
7.	CONCLUSIONES	124
8.	RECOMENDACIONES	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXOS	127

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA ANALISIS DE CARGOS

128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. DOFA	43
Tabla 2. Proceso para proveer un cargo	86
Tabla 3. Proceso de reclutamiento	87
Tabla 4. Selección y Contratación de personal	95
Tabla 5. Procedimiento de inducción	107
Tabla 6. Procedimiento capacitación	111
Tabla 7. Proceso evaluación del desempeño	117
Tabla 8. Seguimiento y Tutoría	118
Tabla 9. Procedimiento Análisis de resultados	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El proceso de mejoramiento continuo	21
Figura 2. Ciclo de Deming	23
Figura 3. Requisitos académicos	46
Figura 4. Experiencia	47
Figura 5. Actividades Físicas	48
Figura 6. Riesgo Laboral	49
Figura 7. Incorporación y Desarrollo	50
Figura 8. Ambiente de la Oficina	51
Figura 9. Reglamento Interno	52
Figura 10. Higiene y Seguridad	13
Figura 11. Supervisión	54
Figura 12. Organigrama CEDENAR s.a. Esp., zona Pacifico – Tumaco	67
Figura 13. Diagrama de Flujo Reclutamiento Interno	90
Figura 14. Diagrama de Flujo Reclutamiento Externo	91
Figura 15. Diagrama de Flujo Selección Y Contratación de Personal	104
Figura 16. Diagrama de Flujo Procedimiento de Inducción	108
Figura 17. Diagrama de Flujo Procedimiento de Capacitación	115
Figura 18. Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Seguimiento y Tutoría	119
Figura 19. Diagrama de Flujo del Procedimiento de análisis de resultados	123

RESUMEN

La empresa Electricadota CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco, presenta algunas deficiencias en los procesos que realizaba como son: Proceso de Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Este estudio tiene como objetivo participar en la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de esta situación. Se planeó las actividades a realizar y se determinó un orden metódico, luego se comenzó a trabajar en el desarrollo de los objetivos propuestos en el estudio.

En la zona se comenzó a desarrollar las actividades pertinentes, a recopilar, procesar y guardar la información actualizada de los procesos de incorporación, desarrollo y todo lo que tenga que ver con la planta de personal. Esta información sirve de base para la preparación de documentos que se requieren continuamente en el área de Recurso Humano. En la revisión de los procesos de la sección se encontró y se solucionó conflictos en los diagramas de procedimientos, se propuso soluciones y reestructuraciones. En la parte final se sacan conclusiones sobre los resultados obtenidos durante el estudio, práctica y se hacen recomendaciones al área de Talento Humano y la Gerencia.

ABSTRACT

The company Electricadota CEDENAR CORP., ESP., area Pacific - Tumaco, presents some deficiencies in the processes that he/she carried out like they are: Process of Recruitment, selection, induction, training and evaluation of the acting. This study has as objective to participate in the search of solutions for the improvement of this situation. One planned the activities to carry out and a methodical order was determined, then you began to work in the development of the objectives proposed in the study.

In the area you began to develop the pertinent activities, to gather, to process and to keep the up-to-date information of the incorporation processes, development and all that has to do with the plant of personal. This information serves as base for the preparation of documents that you/they are required continually in the area of Human Resource. In the revision of the processes of the section he/she was and it was solved conflicts in the diagrams of procedures, he/she intended solutions and restructurings. In the final part conclusions are reached on the results obtained during the study, practice and recommendations are made to the area of Human Talent and the Management.

INTRODUCCIÓN

La pasantía como opción de grado se constituye en un mecanismo de acercamiento y aprendizaje, en donde el estudiante se enfrenta a una responsabilidad de trabajo, ya que el tiempo de la pasantía es la oportunidad de afrontar la teoría con la práctica, conociendo realmente el papel que juega el administrador en una empresa, teniendo como apoyo el conocimiento obtenido para ser creativo y detectar errores en el área donde se desempeña, aportando ideas para mejorar.

Es por ello que al desarrollar una propuesta de mejoramiento continuo para el fortalecimiento del recurso humano CEDENAR S.A., Tumaco, buscando aprovechar al máximo las capacidades humanas con que se cuenta, desarrollando habilidades y aptitudes del individuo para que este sea más satisfactorio así mismo y a las personas que lo rodean, tanto el cliente interno como externo.

Además con la propuesta se pretende brindar un plan de mejoramiento del recurso humano el cual también ayudara y asegurara la eficacia y eficiencia de las actividades correspondientes, teniendo en cuenta las necesidades, preocupaciones, bienestar y estado de ánimo del personal que forma parte del estudio, por que cuando estas se encuentran satisfechas se logran los objetivos empresariales y personales.

La gerencia y todos los colaboradores de la organización deben estar animados por un espíritu permanente de trabajo y colaboración ya que esto implica tener una buena relación con el personal, bienestar y cultura organizacional, cabe resaltar la importancia para las empresas contar con un personal de excelente calidad humana, de conocimiento para lograr el éxito de las organizaciones, para esto hay que mejorar día a día en las labores, que se realizan.

1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TÍTULO

Propuesta de mejoramiento continuo para el recurso humano de CEDENAR S.A., Tumaco para el período 2008 – 2009.

1.2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema propuesto será para que se desarrolle en el marco de la gestión empresarial, a través del cual se pretende proporcionar herramientas para lograr un mejor desempeño del recurso humano, permitiendo incrementar la capacidad de la empresa en el desarrollo de una mejora completa y oportuna.

1.2.1 Delimitación

Este trabajo se realizará en el municipio de San Andrés de Tumaco más específicamente con el recurso humano de CEDENAR S.A., Tumaco, que tiene como tarea mejorar la satisfacción del cliente.

1.3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Planteamiento del Problema: En estos tiempos donde los cambios son muy rápidos, constantes y progresivos, la función del recurso humano se está volviendo cada vez el punto más importante, en las empresas que buscan la satisfacción del cliente/usuario. Es por esto que las empresas están interesadas y empeñando sus esfuerzos en mejorar la forma de organizar, administrar el recurso humano con el fin de convertirlo en la mayor fuente competitiva frente a las demás empresas que se encuentran en el sector.

La empresa CEDENAR S.A., Tumaco tiene la necesidad de implementar un plan de mejoramiento continuo de recurso humano, de ahí la importancia de tener en cuenta una propuesta ya que la empresa está trabajando en un proceso de busca de calidad total, motivo por el cual se ha interesado en ir supliendo aspectos involucrados, con el fin de lograr una buena marcha en la organización, calidad del recurso humano y en general efectividad de la empresa.

1.3.2 Formulación del Problema: ¿Qué propuesta de mejoramiento continuo del recurso humano será la más adecuada para CEDENAR S.A., Tumaco?

1.3.3 Sistematización del Problema

- ¿Cómo mejorar el proceso de reclutamiento de personal en CEDENAR S.A., Tumaco?
- ¿Cómo mejorar el proceso de selección de personal en CEDENAR S.A., Tumaco?
- ¿Cómo mejorar el proceso de inducción en CEDENAR S.A., Tumaco?
- ¿Cómo mejorar el proceso de capacitación al personal de CEDENAR S.A., Tumaco?
- ¿Cómo mejorar el proceso de evaluación y desempeño de los colaboradores de CEDENAR S.A., Tumaco?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General: Formular una propuesta de mejoramiento continuo del recurso humano, de CEDENAR S.A., Tumaco, que ayude al fortalecimiento de la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Mejorar el proceso de reclutamiento que guíe la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la empresa.
- Mejorar el proceso de selección que oriente la elección de los candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes, con el fin de lograr un mejor desempeño del personal.
- Mejorar el proceso de inducción que oriente en el ingreso de un nuevo empleado, facilitando su integración y adaptación a la empresa.
- Mejorar el proceso de capacitación al personal para desarrollar sus capacidades y habilidades.
- Mejorar el proceso de evaluación y seguimiento del desempeño de los colaboradores con el fin de determinar debilidades y fortalezas en su desempeño.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Como norma de imperativo cumplimiento se impone para CEDENAR S.A., en los próximos años la certificación de calidad ISO 9001, en consecuencia se hace necesario que de cumplimiento a los requerimientos y todos los requisitos que esta certificación exige en tal razón es muy importante se tenga en cuenta la propuesta de mejora continua del recurso humano en CEDENAR S.A., Tumaco, que van en pro del desarrollo permanente del mismo, por su valoración por perpetuar un ambiente organizacional ameno, óptimo para el mejor desempeño de sus funciones, propiciando la participación y el liderazgo ya que el ser humano, es el eje de toda empresa y su activo máspreciado.

Puesto que así se logra mayor sentido de pertenencia, mayor motivación de los colaboradores al ser tenidos en cuenta, donde pasa a ser más eficientes y eficaces y por supuesto la continua satisfacción a las necesidades de los clientes / usuarios.

Además gracias al desarrollo de esta propuesta nos es posible aplicar el conocimiento adquirido en el transcurso de nuestra carrera universitaria, logrando experiencias sobre los diferentes campos de la administración, y en especial con el recurso humano.

También será de mucha importancia para la empresa el aporte; ya que se podrá tomar medidas correctivas, reflejando mejoras de importancia en la empresa, dándose la oportunidad de tener un desarrollo y mejora integral de la organización.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco Contextual: En las generalidades de la investigación se identificó como ubicación del tema dos ámbitos a saber: el municipio de San Andrés de Tumaco y la Empresa CEDENAR S.A., por lo tanto para mejor comprensión y para efectos del presente trabajo, se resaltan a continuación los aspectos que por su relación con el tema deben ser mencionados así:

▪ El Municipio de San Andrés de Tumaco

Municipio colombiano del departamento de Nariño, localizado sobre una isla de origen aluvial. La localidad fue fundada probablemente antes del año 1794 por los tumas, grupo indígena que habitaba en las orillas del río Mira, recibiendo en principio el nombre de San Andrés de Tumaco. La base económica de la región la constituye en primer lugar la explotación forestal, seguida de la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca artesanal e industrial y la actividad portuaria, ya que se trata del segundo puerto más importante que tiene el país en el océano pacífico.

El Municipio de San Andrés de Tumaco, se localiza a 1º 48´ de latitud norte, 78º 48´ 0´´ de longitud oeste de Greenwich, situado con una altura de 2 msnm, en la pleamar y hasta 6 msnm, en bajamar y una temperatura cuyo promedio es de 28º C. Esta población se encuentra a 304 Km. de Pasto, capital del departamento, en tiempo 5 horas 30 minutos.

El municipio cuenta con una Población (1993), 115.674 habitantes y limita al norte con el municipio de Francisco Pizarro y el océano pacífico, al oriente con el municipio de Barbacoas, al sur con la hermana república del Ecuador y el océano pacífico.

▪ De CEDENAR S.A.

CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO, es una sociedad anónima mixta, del orden nacional, perteneciente al sector de minas y energía sometida al régimen general de las empresas de servicios públicos y a las normas especiales que rigen al sector eléctrico, su capital accionario es de 99.99% perteneciente a la nación, desarrolla las actividades de generación, distribución, comercialización de energía eléctrica.

La administración directa y representación legal está a cargo del gerente, quien tiene la instancia colegiada los que presiden que son subgerentes, jefes de división y oficinas asesoras quienes tienen como compromiso además de sus

funciones previstas en los respectivos manuales, llevar el liderazgo de la electrificadota aplicar las políticas diseñadas por el sector y la misma empresa.

▪ **MISIÓN:**

Generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y fomentar el desarrollo económico de la región.

▪ **VISIÓN:**

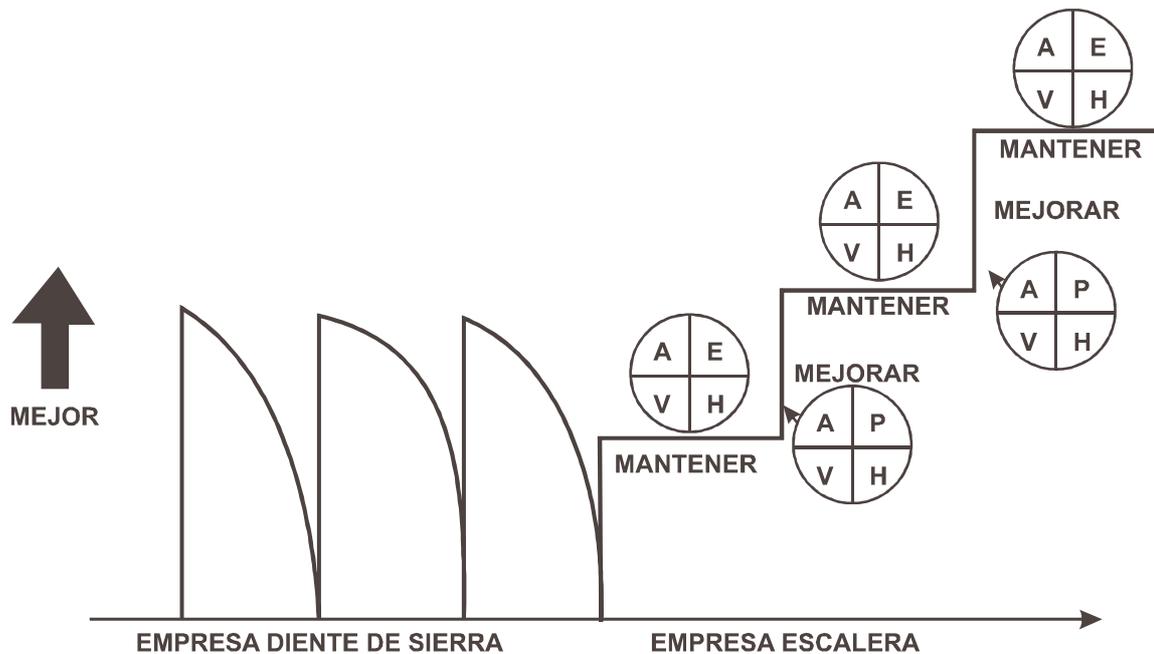
En el año 2008 CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO, S.A., será una empresa competitiva enfocada al cliente y generadora de valor para sus accionistas.

▪ **OBJETIVOS CORPORATIVOS:**

- **GENERAR VALOR** Disminuir las pérdidas, aumentar ingresos y optimizar gastos.
- **RESPECTO AL CLIENTE:** Encaminar procesos para lograr la satisfacción del cliente.
- **RESPECTO A LA COMPETENCIA:** Mejorar el posicionamiento de la electrificadota dentro del mercado competitivo.

1.6.2 Marco Teórico

Figura 1: El proceso de mejoramiento continuo.



FUENTE: El proceso de mejoramiento continuo 1995.

“La teoría de mejoramiento continuo hace referencia a la forma de organizarse con el fin último de satisfacer las necesidades del cliente; no es suficiente con que las empresas se mantengan, puesto que esto implica seguir igual y esto no se recomienda en un ambiente de competencia como el que vivimos actualmente, por lo cual se recomienda esta a la vanguardia de los tiempos venideros, preparándose continuamente y mejorando en todos los aspectos”¹.

“Es teniendo un proceso de mejora continua como la empresa tiene mayores posibilidades de crecimiento, es menos costoso mejorar un poco diariamente en forma sostenida que invertir en nuevas tecnologías sin antes de mejorar el orden y la participación en forma adecuada de todos los que colaboren en la empresa”².

La mejora continua recomienda seguir 5 pasos:

¹ VILLEGAS DE LA VEGA, J.A., Cambio y Mejoramiento Continuo Diana 1994 p. 210

² VILLEGAS DE LA VEGA, J.A., Cambio y Mejoramiento Continuo Diana 1994 p. 224 – 228.

- **Fijar objetivos:**

Es necesario fijar objetivos de corto alcance que sirvan de apoyo al objetivo general.

- **Medir la ejecución:**

Esta se mide a través de indicadores sencillos, luego los resultados deben hacerse públicos, se deben incluir gráficos que permitan mayor comprensión y por supuesto llevar un registro detallado de los cambios que presenten.

- **Establecer prioridades:**

No es posible en ocasiones resolver todos los problemas al mismo tiempo, por ello se hace necesario establecer un orden según la importancia de los mismos.

- **Analizar problemas:**

Esta actividad tiene efectos más positivos, cuando se lleva a cabo en equipo, se pueden utilizar técnicas como el diagrama de Ishikawa, entre otros y dentro de estas herramientas para recolectar información sobre los problemas que se puedan estar presentando, ya que las personas necesitan compartir su experiencia o apoyarse unos a otros y formar el trabajo en equipo para lograr la eficacia de la organización de manera satisfactoria para todos.

- **Instrumentar las mejoras:**

Una vez se haya llegado a una acción estructurada, se aplica en el área de trabajo, se mide, se cuantifica y se mejora. Una vez alcanzado el mejoramiento propuesto, se establece nuevos objetivos y reinicia el ciclo.

La mejora continua se basa en el seguimiento constante. Cuando todos hayan entendido el mensaje, se han involucrado al grado de asumir sus responsabilidades, el líder para delegar tareas y enfocarse a la mejora de las áreas.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación, presente de la empresa así como su nivel competitivo con el proceso de anticipar y decidir sobre el manejo de la empresa del futuro”³.

³ GOMEZ SERNA, Humberto – Gerencia Estratégica, Colombia, Bogotá 2003 – pág. 9

“Según el doctor DEMING; el ciclo de Deming que presenta la base estratégica para un proceso de mejora continua. Las cuatro actividades principales que contempla cubren el total de todos los proyectos y responsabilidades que cada miembro de la organización debe observar”.

Planear, hacer un pronóstico tener un antecedente, una expectativa y establecer un plan para luego comparar el desempeño.

Hacer, llevar a cabo todo lo que se planeó es de vital importancia para validar la efectividad de lo planeado con sus resultados.

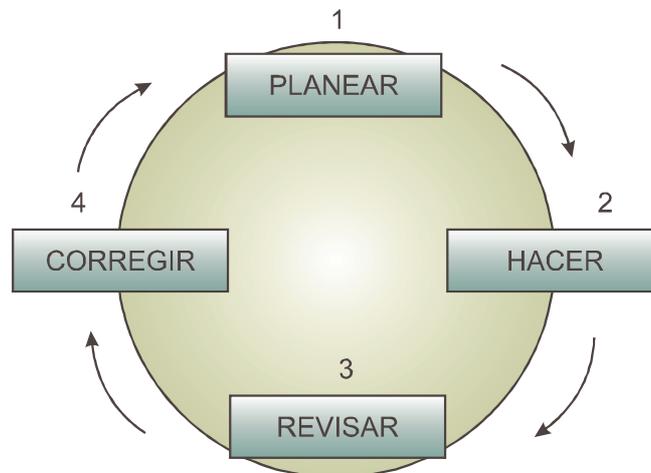
Revisar, la comparación del desempeño real de la organización con la expectativa, antecedente o plan preestablecido es básica para asegurar la efectividad del mismo.

Corregir, en caso de que la revisión de los resultados intermedios muestre que es necesario hacer modificaciones a la estrategia. Estas deberán realizarse inmediatamente para no entorpecer el avance de las demás actividades de las demás áreas.

▪ **El Ciclo De Deming:**

El ciclo de Deming comprende las acciones necesarias para el mejoramiento continuo, el corazón de este proceso radica en la decisión de llevarlo. El hombre es el único ser capaz de hacerlo.

Figura 2. Ciclo de Deming



FUENTE: Gerencia Del Proceso 2001.

“La adopción de una filosofía de administración total del mejoramiento continuo tendrá implicaciones en y para sí misma, para algunas organizaciones puede constituir una modificación cultural menor, pero la mayoría de su adopción representará una transformación importante de la cultura y personalidad organizacionales, puesto que estos elementos organizacionales son difíciles de comprender, medir y manejar, se ignora con relativa facilidad, por lo general, las organizaciones, lo excluyen o no los tratan como variables clave cuando implementan una gran iniciativa de cambio”⁴.

“En la actualidad existen muchas empresas que empiezan a aplicar las bases de la calidad como son el liderazgo y el orden y limpieza el cliente que llega al lugar siente que respira un ambiente diferente de trabajo. Existe más compañerismo y una mejor actitud de servir junto a un lugar más ordenado y limpio. Todavía cuando el programa de calidad apenas esté empezando el cliente, ya percibe el cambio a favor con mayor razón no dudemos en centrar nuestra atención al cliente, cualquier esfuerzo que se haga por cumplir y exceder sus necesidades nunca será en vano, siempre a favor”⁵.

La gestión de personal hoy en día es un asunto de sobrevivencia de las organizaciones y no se puede reemplazar con programas desarticulados, charlas emocionales, campañas demográficas o prácticas fraudulentas. Es así como la modernización de las empresas debe empezar por la administración de su fuerza labora, para así construir una infraestructura que permita la implementación de estrategias gerenciales avanzadas. Cada día las materias primas, maquinarias tecnológicas están al alcance de un mayor número de empresas de tal manera que la ventaja competitiva deberá buscarse en la calidad humana.⁶

▪ TEORÍAS MOTIVACIONALES

Buscando la explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones se han planteado diversas teorías, algunas de las que han tenido mayor resonancia en la identificación de las condiciones que motivan a las personas.

- **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.** Su autor Abrahán Maslow citado por Castillo Aponte propone que el:

Ser humano tiene cinco grupos de necesidades, jerarquizadas de la siguiente manera:

⁴ HARRINGTON H.J., HARRINGTON S.J., Administración Total del Mejoramiento C. Mc Graw Hill 1996, p. 129.

⁵ VILLEGAS DE LA VEGA. J.A., Cambio y Mejoramiento Continuo Diana 1994 pág. 296.

⁶ CASTILLO APONTE, José Gestión total de personal. Colombia Grijalbo, 1994, p. 90.

- **Necesidades fisiológicas**, son las de supervivencia tales como el hambre, sed, vivienda y demás necesidades corporales.
- **Necesidades de seguridad**, comprenden condiciones de protección física y emocional, tales como estabilidad en el empleo y ausencia de riesgos de accidentes.
- **Necesidades sociales**, incluyen pertenencia a grupos, afecto y amor.
- **Necesidades psicológicas**, comprenden factores internos de estimación, reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de sí mismo.
- **Necesidades de realización plena**, está representada por la urgencia del individuo de llegar a ser todo lo que es capaz de ser; comprende la utilización de todo el potencial de la persona para lograr su máximo desarrollo como ser humano.

Según esta teoría, cuando una necesidad inferior es insatisfecha deja de motivadora pero; al mismo tiempo, fortalece las necesidades de orden superior, con una intensidad proporcional al grado de satisfacción de la necesidad de categoría inferior.

El ser humano en primer término satisface las necesidades de supervivencias o físicas y como tal puede admitirse que esta situación es prerequisite para la aparición de las demás necesidades como son las mentales y las espirituales.

- **Teoría de los dos factores.** Su autor Frederick Herzberg citado por Castillo Aponte afirma que:

Como resultado de un conjunto de trabajos investigativos en los cuales solicité a varias personas que describieran tanto las situaciones en las cuales se sentían bien, como aquellas en las cuales se sentían mal en su trabajo, llegó a la conclusión según la cual los factores que las personas asocian con las situaciones favorables son distintos a los factores que conforman un ambiente laboral indeseable.

Esta teoría establece dos grupos bien diferenciados el primero llamados factores higiénicos, tales como los beneficios sociales, el salario, la supervisión, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales, el segundo grupo lo conforman los factores llamados motivacionales entre los cuales se encuentran el reconocimiento, la responsabilidad, la oportunidad de desarrollo, el prestigio y la autorrealización.

- **Teoría de las tres Necesidades.** Su autor David McClelland, citado

Castillo Aponte sostiene que:

“El ser humano actúa para satisfacer tres necesidades:

- a) Necesidad de logro, entendida como la urgencia de sobresalir, de superar niveles de éxito.
- b) Necesidad de poder o de influir en la conducta de las personas que están a su alrededor.
- c) Necesidad de afiliación, como es el deseo de mantener relaciones personales amistosas.

McClelland “sostiene que las personas con una alta necesidad del logro se distinguen de las demás por su interés de hacer mejor las cosas, buscan retos que les permitan poner a prueba todo su potencial”.

- **Teoría de las expectativas.** Víctor Vroom, Citado por Castillo Aponte afirma que: “Establece que la motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo o valora su satisfacción, por la probabilidad con que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral”.

Este modelo se puede representar por medio de la siguiente fórmula:

$M=V.E$ donde

M = Motivación o fuerza que impulsa al individuo a actuar.

V = Valencia o sea la intensidad con que una persona necesita algo.

E = Expectativa o probabilidad percibida por el individuo de satisfacer su necesidad, mediante el desempeño.

Según este modelo el individuo valora sus necesidades en término de la urgencia que tiene de satisfacerla y analiza la probabilidad de lograr su alcance, mediante un determinado curso de acción. Si una de sus carencias es importante y percibe una alta probabilidad de colmarla con su conducta, entonces el impulso para actuar, o motivación será grande.

- **Teoría de las metas.** Su autor Edward Locke, citado por Castillo Aponte sostiene: “La fuente principal de motivación para el trabajo es la probabilidad de luchar por alcanzar una meta Las metas específicas producen un nivel más alto de resultados que un objetivo inestructurado del estilo”⁷.

⁷ Ibid. P. 114

La propuesta de Locke, según la cual los objetivos son determinantes importantes de los resultados del trabajo dieron fundamento teórico a estrategias gerenciales como el “movimiento cero defectos” y ala administración por objetivos”, en los cuales los premios se asocian con los logros alcanzados. Las metas se reconocen explícita o implícitamente como motivantes, en prácticamente todas las principales teorías que - tratan de explicar la conducta laboral de los seres humanos.

Se puede decir que el ser humano actual, particularmente en su trabajo, en búsqueda de la satisfacción de SUS necesidades. Cada necesidad que colma es una meta o logro que alcanza, con lo cual se siente fortalecido para buscar el cubrimiento de otras urgencias. Por el contrario, sino logra el fin propuesto insistirá en procurar resultados alcanzados en el pasado, perdiendo impulso.

Castillo Apante, asegura que:

Los sistemas de reconocimiento centrados exclusivamente en premios económicos son establecidos, bajo la creencia errónea de que los seres humanos solo tienen necesidades biológicas que pueden ser satisfechas con dinero. Esto además de atentar contra la dignidad del ser humano es ineficaz y peligroso para la empresa, pues los trabajadores, al no alcanzar satisfacción de las otras necesidades, convierten las recompensas monetarias en símbolos supletorios para los demás logros que no ofrece la institución. Se tendrá así una fuerza laboral más exigente en términos monetarios al mismo tiempo que insatisfecha y frustrada⁸.

1.6.3 Marco Legal

- **Ley 909 de 2004**

Artículo 1º. Objeto de la ley.

La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

Artículo 2º. Principios de la función pública.

⁸ Ibid., p. 178-184

1. La función pública se desarrolla teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad.

2. El criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales criterios se podrán ajustar a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con lo previsto en la presente ley.

Artículo 3º. Campo de aplicación de la presente ley.

- Al personal administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, salvo cuando en el servicio exterior los empleos correspondientes sean ocupados por personas que no tengan la nacionalidad colombiana.

- Al personal administrativo de las instituciones de educación superior que no estén organizadas como entes universitarios autónomos.

- Al personal administrativo de las instituciones de educación formal de los niveles preescolar, básica y media.

- A los empleados públicos de las entidades descentralizadas adscritas o vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional.

Artículo 4º. Sistemas específicos de carrera administrativa.

1. Se entiende por sistemas específicos de carrera administrativa aquellos que en razón a la singularidad y especialidad de las funciones que cumplen las entidades en las cuales se aplican, contienen regulaciones específicas para el desarrollo y aplicación de la carrera administrativa en materia de ingreso, capacitación, permanencia, ascenso y retiro del personal y se encuentran consagradas en leyes diferentes a las que regulan la función pública.

2. Se consideran sistemas específicos de carrera administrativa los siguientes:

- El que rige para el personal que presta sus servicios en el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS).
- El que rige para el personal que presta sus servicios en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (Inpec).
- El que regula el personal de la Unidad Administrativa Especial de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- El que regula el personal científico y tecnológico de las entidades públicas que conforman el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- El que rige para el personal que presta sus servicios en las Superintendencias.

- El que regula el personal que presta sus servicios en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
- El que regula el personal que presta sus servicios en la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil.

Artículo 5º. Clasificación de los empleos. Los empleos de los organismos y entidades regulados por la presente ley son de carrera administrativa, con excepción de:

1. Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación.
2. Los de libre nombramiento y remoción que correspondan a uno de los siguientes criterios:

Artículo 7º. Naturaleza de la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional del Servicio Civil prevista en el artículo 130 de la Constitución Política, responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la presente ley, de carácter permanente de nivel nacional, independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Con el fin de garantizar la plena vigencia del principio de mérito en el empleo público de carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil actuará de acuerdo con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad.

Artículo 18. Sistema General de Información Administrativa.

1. El Sistema General de Información Administrativa del Sector Público es un instrumento que permite la formulación de políticas para garantizar la planificación, el desarrollo y la gestión de la Función Pública.
2. El Sistema General de Información Administrativa cubrirá todos los organismos y entidades de las tres ramas del Poder Público, organismos de control, organización electoral y organismos autónomos en los órdenes nacional, departamental, distrital y municipal.
3. El diseño, dirección e implementación del Sistema General de Información Administrativa será responsabilidad del Departamento Administrativo de la Función Pública, quien velará por su adecuada coordinación con los organismos competentes en sistemas de información, y de manera especial con el sistema de información financiera del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 19. El empleo público.

1. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.
2. El diseño de cada empleo debe contener:
 - a) La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular;
 - b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio.

Artículo 20. Cuadros funcionales de empleos. Los cuadros funcionales son agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que requieren conocimientos y/o competencias comunes.

1. Los empleos públicos se podrán agrupar en cuadros funcionales de empleos con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad.
2. El acceso, el ascenso, el sistema retributivo y la capacitación de los empleados públicos de carrera se podrán llevar a cabo, en su caso, en el cuadro funcional de empleos.
3. Los cuadros funcionales de empleos podrán cubrir empleos de uno o de varios organismos, en función de los requisitos exigidos para su desempeño.
4. Por decreto se regulará el sistema de cuadros funcionales de empleos aplicable a toda la administración y, en su caso, la dependencia orgánica de los mismos.

Artículo 23. Clases de nombramientos. Los nombramientos serán ordinarios, en período de prueba o en ascenso, sin perjuicio de lo que dispongan las normas sobre las carreras especiales.

Los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en esta ley.

Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba o en ascenso con las personas que hayan sido seleccionadas mediante el sistema de mérito según lo establecido.

Artículo 28. Principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa. La ejecución de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios:

- a) Mérito. Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos;
- b) Libre concurrencia e igualdad en el ingreso. Todos los ciudadanos que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole;
- c) Publicidad. Se entiende por esta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales;

Artículo 36. Objetivos de la capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

Artículo 37. Principios que orientan la permanencia en el servicio:

- a) Mérito. Principio según el cual la permanencia en los cargos de carrera administrativa exige la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, el logro de resultados y realizaciones en el desarrollo y ejercicio de la función pública y la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio de la misma.

- **Ley 872 de 2003**

Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente. El sistema de gestión de calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del sector central y del sector descentralizado por servicios de la rama ejecutiva del poder público del orden nacional.

El Sistema se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular en cada organización, y será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la respectiva entidad y así garantizar en cada una de sus actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios; Para dar cumplimiento a lo dispuesto en la presente ley, las entidades deben como mínimo: Identificar cuáles son sus usuarios, destinatarios o beneficiarios de los servicios que presta o de las funciones que cumple; los proveedores de insumos para su funcionamiento; y determinar claramente su estructura interna, sus empleados y principales funciones.

En la reglamentación del sistema de gestión de la calidad el Gobierno Nacional expedirá, dentro de los doce (12) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, una norma técnica de calidad en la gestión pública en la que podrá tener en cuenta las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia.

Una vez implementado el sistema y cuando la entidad considere pertinente podrá certificar su Sistema de Gestión de la Calidad con base en las normas internacionales de calidad.

1.6.4 Marco Conceptual

GESTIÓN DE PERSONAL: La gestión de personal o administración de la fuerza laboral es un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de organizaciones.

PROPÓSITO DE LA GESTIÓN DE PERSONAL: De la definición anterior se desprende que la misión de la gestión de personal es lograr el desarrollo integral de las personas a través de su trabajo y consecuentemente la productividad laboral.

EL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL: En términos generales, un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar resultados.

Los elementos que constituyen el sistema son afectados entre sí, de tal manera que lo que ocurre en uno de ellos repercute en los demás.

La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional, este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras administrativas, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

ANÁLISIS, REQUERIMIENTO Y DISEÑO DEL PUESTO: Se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. Además los puestos se deben evaluar y comparar para que se pueda tratar en forma equitativa a sus titulares. Entre otros factores a tomar en cuenta se encuentran las habilidades requeridas (técnicas humanas, conceptuales y de diseño) puesto que estas varían con el nivel de la jerarquía organizacional y las características personales.

EL RECLUTAMIENTO: Identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes, el proceso se inicia con la: búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes; los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento, la descripción proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Es necesario llevar a cabo un proceso de selección debido a que existen entre las personas diferencias individuales tanto físicas como psicológicas, las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, con frecuencia, es preciso entrenados en las labores para las que fueron contratados. Es posible que los candidatos internos no posean las habilidades necesarias o quizá posean hábitos negativos que sean precisos cambiar.

ACTITUDES: Reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y preside nuestra tendencia a actuar de una manera determinada por ello para modificar conductas más que pretender cambiar directamente, actitudes lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que procedan, no solo las normas.

ADMINISTRACIÓN: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

CALIDAD: Nivel de satisfacción que se genera en el cliente/consumidor, poseer atributos más perfeccionados que lo diferencian de la competencia y lo ponen por encima de ella.

COMUNICACIÓN: Proceso mediante el cual las personas hacen transferencias de información de una persona a otra, siempre que el receptor le comprenda.

CONSUMIDOR: Persona quien realmente da uso del bien o servicio.

DEBILIDAD: Factor interno de la organización que limita su operación de tal manera que no le permite conseguir los objetivos establecidos.

FORTALEZAS: Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

IMPLEMENTAR: Planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

MEJORAR: Parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión y de los clientes.

MEJORA CONTINUA: Actividad sistemática que permite aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos.

Actitud de búsqueda permanente de una mejor forma de hacer las cosas, que conduce a acciones que simplifican los procesos, aumentan la cantidad y competitividad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Estilo de planeación, por el cual la empresa formula objetivos y selecciona los medios para alcanzar dichos bienes.

SERVICIO AL CLIENTE: Otra herramienta indispensable para lograr mejoramiento continuo es el servicio al cliente, puesto que es lo que diferencia a las empresas.

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de estudio: Correspondiente a un tipo de estudio descriptivo, puesto que se interesa fundamentalmente en describir las características que identifican los diferentes elementos componentes y su interrelación cuya finalidad es

demarcar los hechos que conforman el problema de investigación tales como la calidad del recurso humano y los procesos de integración de personal de CEDENAR S.A., ESP zona Pacífico – Tumaco.

1.7.2 Método de investigación: El método de investigación a emplearse para desarrollar el trabajo propuesto el inductivo – deductivo. Inductivo pues permite por medio de la observación de fenómenos particulares llegar a conclusiones generales del problema de investigación y deductivo debido a que se pueden describir situaciones particulares de las teorías administrativas planteadas con el propósito de analizar, evaluar y alcanzar los objetivos propuestos.

1.7.3 Fuentes y Técnicas de recolección de información: La información primaria se recolectó a través de observación directa como técnica de recolección de datos, pues permite conocer la realidad y definir previamente la información más importante que deben recogerse por tener relación directa con el objeto de estudio.

De acuerdo con la información suministrada por CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico el desarrollo de trabajo requirió 40 entrevistas dirigidas a los miembros que laboran en CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco, distribuidos al personal operativo y administrativo de la zona cuyo formato se puede consultar en el (anexo A). Este método permitirá tener una información directa y confiable de todas las actividades, situaciones y dificultades enfrentadas para determinar los pasos a seguir en la formulación de la propuesta.

La información es necesaria para obtener información básica a través de los artículos y trabajos realizados en la empresa, teniendo estas fuentes secundarias, unas temáticas enfocadas al mejoramiento de la calidad del recurso humano.

1.7.4 Tratamiento de la información: Una vez se termine la tarea de recolección de la información pertinente al estudio se procedió a organizarla de acuerdo a cuadros y/o matrices para su respectivo análisis de tal forma que facilite la presentación y sustentación del mismo.

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CEDENAR S.A. ESP ZONA PACÍFICO – TUMACO

2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Centrales Eléctricas de Nariño SA. ESP, es una sociedad anónima mixta de orden nacional, perteneciente al sector de minas y energía, CEDENAR SA. ESP Zona pacífico, Seccional Tumaco. Al inicio de su actividad Administrativa sufrió constantes cambios debido al desorden administrativo municipal, esta situación ocasionaba un ambiente de inseguridad e inestabilidad, perjudicando el normal desempeño de los trabajadores de la empresa.

En la actualidad la dirección de CEDENAR SA. ESP., es estable y centralizada, cabe anotar que no es autónoma en la toma de decisiones, puesto que se deben consultar con la Central Pasto, para ser analizadas los beneficios y costos de las acciones y previamente autorizados.

2.2. PLANEACIÓN

La Misión de la organización se encuentra claramente definida puesto que se identifica la función o propósito de la zona, sin embargo, esta no se encuentra documentada, debido a que los esfuerzos del personal administrativo se dirigen hacia la atención de quejas, satisfacción del cliente y otros procedimientos de carácter inmediato y no a la elaboración de documentos que especifiquen las herramientas administrativas de la empresa, lo cual impide que el personal recuerde permanentemente hacia donde se dirigen sus esfuerzos y si sus elecciones se orientan al cumplimiento de la misma.

En cuanto a la Visión encontramos que esta debe ser documentada, ya que al igual que la Misión no ha sido elaborada en la empresa debido a la atención que se presta a otros procedimientos de carácter inmediato aunque existe una perspectiva de lo que será la organización, ésta debe ser transmitida de una manera compartida a toda la empresa y todo el personal debe conocerla, crearla y anhelarla, de lo contrario el Recurso Humano no comprendería adecuadamente lo que la dirección procura para la empresa y no tendría en cuenta en sus actividades diarias los planes futuros de la misma.

En cuanto a la Toma de Decisiones este proceso lo realiza el jefe de la zona en mayoría de los casos y la Junta Directiva cuando las decisiones son de mayor trascendencia para la organización, si se trata de decidir sobre procesos de trabajo esta labor la realiza el jefe zona, en algunas ocasiones con la asesoría del

gerente general, también el personal administrativo participa en toma de decisiones mediante el aporte de sugerencias en reuniones eventuales que realiza la empresa, es decir, la organización sugiere y participa pero siempre las decisiones son tomadas por el jefe de zona.

2.3. ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional en la zona es de tipo lineal, ya que la autoridad se concentra en una sola persona: Jefe de zona quien proyecta y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo las funciones dadas.

El personal de la zona esta dividido en Administrativo y Operativo. La zona no cuenta con un organigrama, es decir, una representación gráfica que indique el tipo de estructura de la organización, debido a que el personal administrativo se ha dedicado a atender las tareas diarias y con el tiempo se ha ido postergando esta labor, lo cual es negativo para la organización ya que no se pueden reconocer en ella a simple vista la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la zona.

Las responsabilidades están claramente definidas pues existe un manual de funciones que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos de trabajo, pero la zona no cuenta con análisis de cargo documentado lo cual es desfavorable para la empresa ya que al no poseerlo se le dificulta en el momento de hacer incorporación de personal.

2.4. DIRECCIÓN

Las actividades, tareas, procesos y procedimientos son dirigidos por el jefe de zona quien establece el carácter y turno de la zona e indica como llevar a cabo los planes de la misma.

El estilo de dirección que se lleva a cabo en la zona es participativo, democrático por cuanto tiene en cuenta las opiniones, expectativas y necesidades de los trabajadores.

La Comunicación interna fluye a través de las líneas formales de comunicación, se presenta de manera vertical descendente por medio de la orden oral, la nota interna o memorando, cartas dirigidas directamente al personal, charlas, conferencias o reuniones informativas; de manera ascendente mediante la atención de quejas, reclamos y peticiones de los trabajadores.

El ambiente de trabajo no se presta para los rumores ya que en el nivel administrativo se presenta una comunicación directa en la que se manejan buenas relaciones laborales debido a la confianza y a la atención que presta el gerente a sus empleados; en el nivel operativo tampoco se presenta este hecho ya que la ubicación de los puestos de trabajo, la utilización de la maquinaria y el equipo de protección para el personal, como el movimiento de estos no permite que se presenten comunicación informal en horas de trabajo, sumado a esto el fácil acceso para informar o sugerir al jefe de zona cualquier evento permiten tener una comunicación eficaz en la organización.

Con respecto a la Capacitación no existen procesos de capacitación propiamente dicho ya que por lo general el personal que ingresa a la empresa conoce su trabajo y simplemente se le imparte un curso de inducción improvisado acerca de las funciones que deberá realizar, sin embargo, el personal administrativo se capacita continuamente de manera particular como parte de su auto desarrollo, esto se debe a que las condiciones financieras no se prestan para designar en este momento rubros para implementar programas de capacitación, lo cual es negativo para la zona pacífica, además el manejo deficiente del proceso de capacitación no detecta las necesidades de educación y corrección a las diferentes actividades de la empresa.

Debido a la composición organizativa de la zona y específicamente al número de personal administrativo no existe una política de ascensos establecida, la mayoría del personal es operativo, los cuales mantienen un cierto nivel de rotación en las diferentes actividades que se desarrollan en el tratamiento de la energía, pero no existe la posibilidad de que se realice un ascenso propiamente dicho, ya que el nivel al cual se ascendería sería el administrativo y generalmente para el perfil de los trabajadores no se apropia este tipo de trabajo. Además, el nivel administrativo está conformado por pocos cargos específicos en los cuales se desempeñan personas que han mantenido su puesto por un tiempo considerable, el cual estará vacante si existe algún tipo de inconformidad tanto por el empleador como por el trabajador y se cancele el contrato.

2.5. CONTROL

En el nivel administrativo, el control lo realiza directamente el jefe de zona y los coordinadores a través de la observación, supervisión y valoración del trabajo, para esta labor no utilizan índices formalmente especificados que representen un nivel de desempeño sino que esta labor se lleva a cabo mediante la supervisión y vigilancia sobre cumplimiento de las funciones correspondientes a cada cargo; la carencia de índices se debe a que diariamente se priorizan otras necesidades organizacionales y esta labor se ha postergado, lo cual es perjudicial para la zona

pacífica, ya que la evaluación del desempeño del Recurso Humano permite obtener indicadores reales que proyectan la empresa hacia el cliente, la comunidad lo cual es importante para el desarrollo de la empresa como los de todos sus integrantes.

2.6. GESTIÓN GERENCIAL

Gestión de Recursos Humanos no existe en la medida en que no se realizan programas de bienestar, no se cumple con la entrega oportuna de elementos de dotación y protección, los procesos de selección e inducción de los funcionarios presentan muchas inconsistencias y no se han definido mecanismos de evaluación del desempeño para el personal. Otro aspecto que se debe considerar es que el proceso de selección en las empresas del estado no siempre es tan objetivo y racional como debería ser, y es probable que no sea rara la práctica de tomar decisiones basadas en criterios distintos a la competencia profesional.

Aunque la zona cuenta con un manual de procesos a medias, donde se especifica los pasos a seguir en la contratación de funcionarios en realidad no se aplican y con frecuencia no se tiene en cuenta el factor experiencia ni se evalúan los conocimientos del aspirante al cargo que se va a ocupar, ya que los procesos no cuentan con sus formatos correspondientes.

2.7. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

2.7.1 Análisis DOFA: El análisis DOFA permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permite formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las amenazas.

En CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico encontramos el siguiente análisis DOFA:

2.7.2. Debilidades

- **Trabajo Rutinario.** En la parte administrativa las actividades que se llevan a cabo son rutinarias ya que impiden en cierto grado el desarrollo personal lo cual puede conducir a una baja motivación que lleve a la frustración, provocando un estado de desequilibrio al no cumplir con sus expectativas y ambiciones.

- **Carrera administrativa:** En el área operativa de CEDENAR Zona Pacífico, no se presenta la posibilidad de ascender y ocupar una mejor posición de la empresa impidiendo satisfacer las necesidades de reconocimiento y autorrealización de los trabajadores.
- **Recreación y esparcimiento.** No existe un espacio permanente para la sana convivencia que permita la interacción social de los trabajadores ya que únicamente se limita a fechas especiales como el día del trabajo, el día de la secretaria y fin de año.
- **Organigrama.** La estructura organizacional de la empresa no se encuentra documentada lo cual no refleja la dimensión jerárquica, los niveles responsabilidad, la autoridad de cada cargo.
- **Herramientas Administrativas.** La zona no cuenta con la documentación acerca de la Misión, Visión, políticas y Valores Corporativos lo cual puede ser perjudicial para la empresa en el sentido de que el personal no reconoce claramente cual es propósito de la zona, hacia donde se dirigen sus esfuerzos y si los están alcanzando.
- **Control.** En la organización el control se realiza a través de la observación y valoración directa de tareas y actividades asignadas, con el fin de verificar su calidad para hacer ajustes y mejoramientos si es necesario.

Sin embargo, en la zona Pacífico no se utiliza indicadores que permitan evaluar permanentemente el desempeño y de este modo tener una mayor perspectiva de la empresa para la toma de decisiones, esto debido a que no cuenta con el proceso correspondiente para tal fin.

2.7.3. Oportunidades

- **La mano de obra calificada.** El mercado laboral ofrece mano de obra calificada para todos los cargos de la zona por lo cual ante una necesidad de personal la oportunidad de encontrar alguien idóneo es mayor.
- **Beneficios institucionales.** Existen instituciones o gremios que trabajan con el sector de energía y que ofrecen asesoría en programas de capacitación para operarios o administrativos como el SENA, esto se presenta como una oportunidad mayor ya que se pueden utilizar para iniciar algún programa de gestión para el recurso Humano de la empresa.

- **Bienestar y desarrollo.** Como alternativas de recreación y esparcimiento, hay programas de recreación y deporte Inter-empresas a los cuales se puede acceder fácilmente, estas actividades buscan la integración de los sectores y de los trabajadores de la misma empresa, además no requieren de un proceso bien definido para tal fin.

2.7.4 Fortalezas

- **Experiencia del recurso Humano.** CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico cuenta con un planta de personal que tiene una amplia trayectoria en el sector, por lo cual goza de la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades laborales requeridas en la empresa, debido a esto se facilitan las funciones de coordinación, manejo de materiales y supervisión.
- **Edad del personal operativo.** CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico, cuenta con un personal operativo relativamente joven, lo cual es favorable para la organización ya que éste es el más adecuado para realizar las actividades de la empresa de manera rápida, ágil y eficiente. Para desempeñar esta labor es indispensable contar con personal fuerte y capaz lleno de habilidades y destrezas que lleven a cabo las funciones, siendo esta las características del personal de la empresa.
- **Estilo de dirección.** El estilo de dirección que se lleva a cabo en CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico es democrática, participativa lo cual es favorable para la empresa ya que de este modo se motiva a los trabajadores y se evitan conflictos de intereses, malos entendidos e ineficiencia en el trabajo.
- **Rotación de cargos.** La rotación de cargos en el parte operativa permite cultivar en los trabajadores las habilidades suficientes para desempeñarse en cualquier área del proceso distribución, así como tomar conciencia e importancia del puesto de trabajo en el proceso operativo. La rotación de cargos se presenta como una ventaja en el momento en que se ausente un trabajador por enfermedad o por accidente ya que puede ser fácilmente reemplazado con otro operario sin entorpecer el funcionamiento normal de la empresa.
- **Comunicación en la Organización.** En CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico existe una comunicación directa basada en la confianza, la atención y el respeto, que satisface las necesidades de información de la empresa, presentándose como una fortaleza de la Zona Pacífico ya que genera un ambiente sano y agradable para realizar las diferentes funciones.

2.7.5 Amenazas

- **Violencia y orden público.** La violencia y los grupos al margen de la ley dificultan los canales de distribución del servicio haciéndolo más costoso.

Tabla 1. Dofa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia de recurso humano2. Edad del personal operativo3. Rotación de cargos4. Comunicación5. Acceso a recurso humano capacitado.	<ol style="list-style-type: none">1. Trabajo rutinario2. Carrera Administrativa3. Recreación y esparcimiento4. Incorporación de personal5. organigrama.6. Herramientas Administrativas7. Capacitación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Mano de obra calificada2. Beneficios institucionales3. Bienestar y desarrollo	<ol style="list-style-type: none">1. La violencia y orden público2. Resistencia al cambio

2.8. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Para el recurso humano de CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico, las operaciones o actividades que se llevarán a cabo para mejorar la Gestión Gerencial según el análisis DOFA serán las siguientes:

2.8.1 Estrategia FO. Consisten en usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades.

- **Desarrollo de Programas de Capacitación.** Elaborar proceso de capacitación, que detecte las necesidades de educación y que corrija las deficiencias en las diferentes actividades de la zona Pacífico con el fin de hacer fácil y efectivo el desarrollo de programas de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores, generando criterios de eficiencia y eficacia que beneficien tanto su trabajo como el de los demás. El reto también es el diseño de un proceso de inducción del personal, que actúe a nivel global, desde operarios hasta el gerente, proporcionando Educación y Capacitación, los programas se pueden llevar a cabo con el SENA u otras instituciones educativas que prestan este servicio, dependiendo la necesidad de capacitación en el momento de hacer el estudio determinado. Los resultados esperados con estos programas son:

- Personal capacitado
- Personal motivado
- Personal eficiente

2.8.2 Estrategia DO. Consiste en superar las debilidades tomando ventajas de las oportunidades, las estrategias DO que se plantean para CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacífico son las siguientes:

- **Desarrollo de Programas de Recreación y Deporte.** La recreación evidentemente se constituye en una excelente estrategia que a través de sus dimensiones de diversión, descanso y socialización, contribuye en inmensa forma a restaurar el equilibrio perdido por los trabajadores en virtud de su actividad laboral cotidiana. El programa será con el fin de ofrecer un espacio recreativo que al mismo tiempo combine la diversión con la salud y el bienestar general. Estas actividades se desarrollarán en ambientes confortables como lo son los lugares al aire libre conviviendo con la naturaleza. El programa se podrá llevar a cabo mediante convenios entre la empresa y Cooperativas como Coomeva que presta este servicio.

Los resultados esperados son:

- Personal motivado
- Trabajo en equipo
- Organización de grupos informales
- Integración y comunicación
- **Diseño del Organigrama.** Elaborar un organigrama según la estructura organizacional, funciones y tamaño de la zona lo cual permite apreciar la división de funciones los niveles jerárquicos de la empresa, distinguir las líneas de autoridad y responsabilidad y conocer los canales formales de la comunicación.
- **Elaboración documentos de análisis de cargo.** El manual de cargos para CEDENAR zona pacifica se realizará con la finalidad de dotar a la empresa de un informe técnico y práctico que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr eficacia y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de eficiencia, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

- El objetivo es elaborar un análisis de Cargos para la zona pacifica que facilite reclutar; y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas con el fin de identificar las secciones que conforman la estructura organizativa de CEDENAR zona pacifica identificar y clasificar los lineamientos para las secciones identificadas en la zona, Identificar los puestos de trabajo de cada sección, determinar las exigencias y los requisitos de cada uno de los cargos, Identificar de la estructura organizacional de la zona por cargos: En esta etapa se deberá definir los cargos y la jerarquía de los mismos que se reflejará en un organigrama.
- **Elaboración de Herramientas Administrativas.** Documentar y dar a conocer a todo el personal la Misión, Visión, Políticas y Valores corporativos de la zona.
- **Elaboración de formatos para Evaluación del Desempeño.** Elaborar indicadores que permitan medir y evaluar tanto la eficiencia como la efectividad en el área administrativa como operativa con el propósito final de desarrollar estrategias que hagan más eficientes los procesos, funciones y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, además que provea información sistemática y confiable para la toma de decisiones.
- **Elaboración de formatos para la incorporación del personal.** Elaborar modelos de formatos para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; además diseñar diagramas de flujo que permitan facilitar el proceso de incorporación y se cumpla con el objetivo de acceso a recurso humano de alta calidad.

2.8.3 Estrategias FA. Consisten en usar las fortalezas para evitar las amenazas para la zona pacifica se proponen las siguientes estrategias FA:

- **Convenios con entidades educativas.** Mediante la gestión administrativa del jefe de la zona, se buscara negociar contratos con instituciones como el SENA, con el fin de lograr un beneficio mutuo que permita garantizar la calidad del personal permanentemente que conlleve a una estabilidad en el acceso de incorporación personal. Esto favorece a la mejora continua del recurso humano de la empresa.

2.8.4 Estrategias DA. Consiste en minimizar las debilidades y evitar las amenazas para la zona pacifica se propone las siguientes estrategias DA:

Se considera que para incrementar el grado de motivación se llevara a cabo el sistema de recompensa no salarial, se manejarán reconocimientos de tipo verbal tanto individuales como grupales para aquellos trabajadores que tengan mérito en

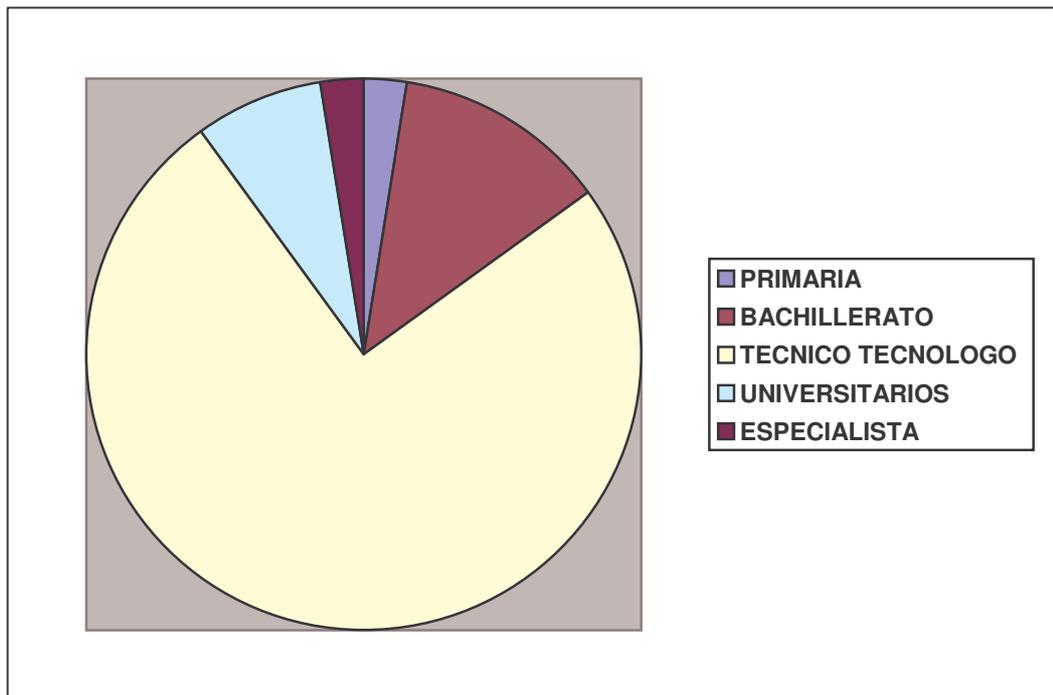
su desempeño, otro tipo de reconocimiento será realizado mediante anuncios en cartelera donde sobresalgan fechas importantes para los empleados tanto individual como colectivos, dichos anuncios manifestarán mensajes de felicitación por logros alcanzados, cumpleaños, día del trabajador, del padre, de la madre, navidad, etc.

2.8.5 Gráficas de resultados de la encuesta (ver anexo A)

REQUISITOS ACADÉMICOS

Primaria	2.5%
Bachillerato	12.5
Técnico/Tecnólogo	75%
Universitarios	7.5%
Especialista	2.5%

Figura 3. Requisitos académicos

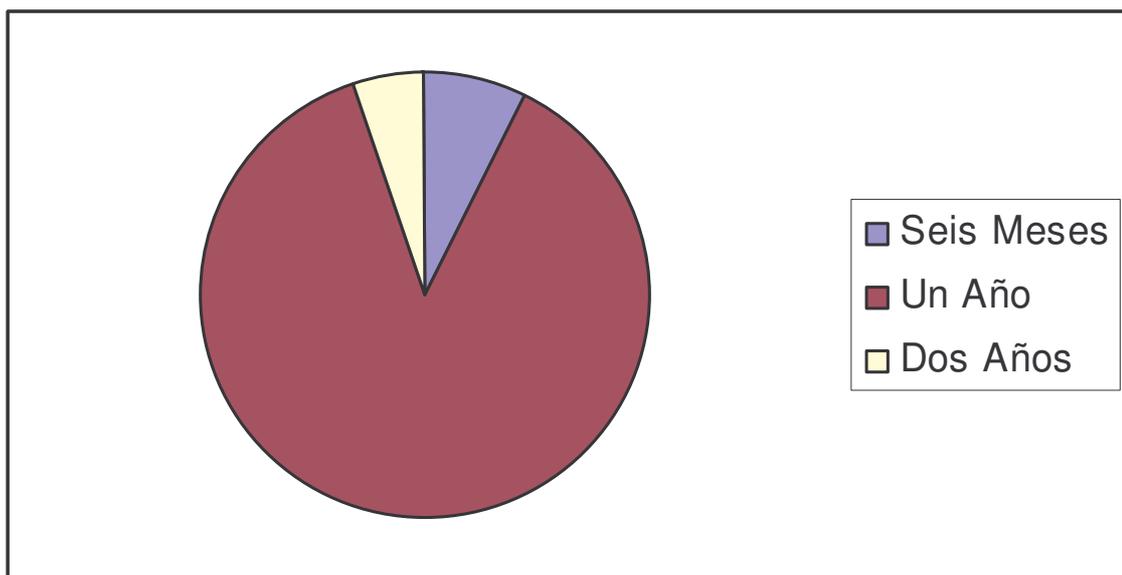


ANALISIS: El 75% que labora en CEDENAR .SA. ESP. Zona Pacífico es técnico/tecnólogo.

EXPERIENCIA

Seis Meses 7.5%
Un Año 87.5%
Dos Años 5%

Figura 4. Experiencia

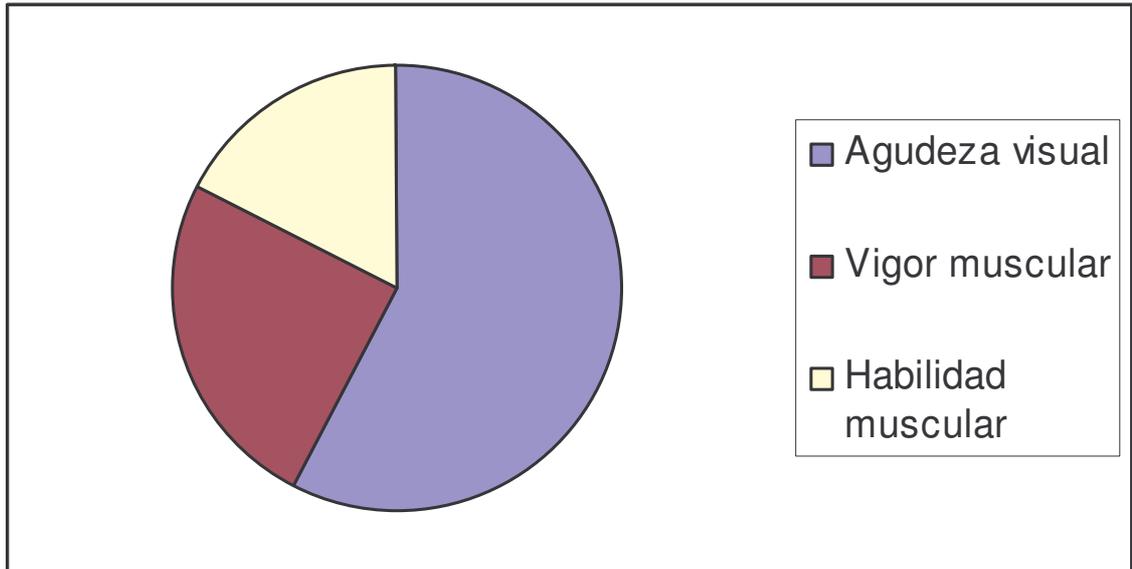


ANÁLISIS: En CEDENAR SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco 87% de los colaboradores son técnicos/tecnólogos.

ACTIVIDADES FÍSICAS

Agudeza Visual 57.5%
Vigor Muscular 25%
Habilidad Muscular 17.5

Figura 5. Actividades Físicas

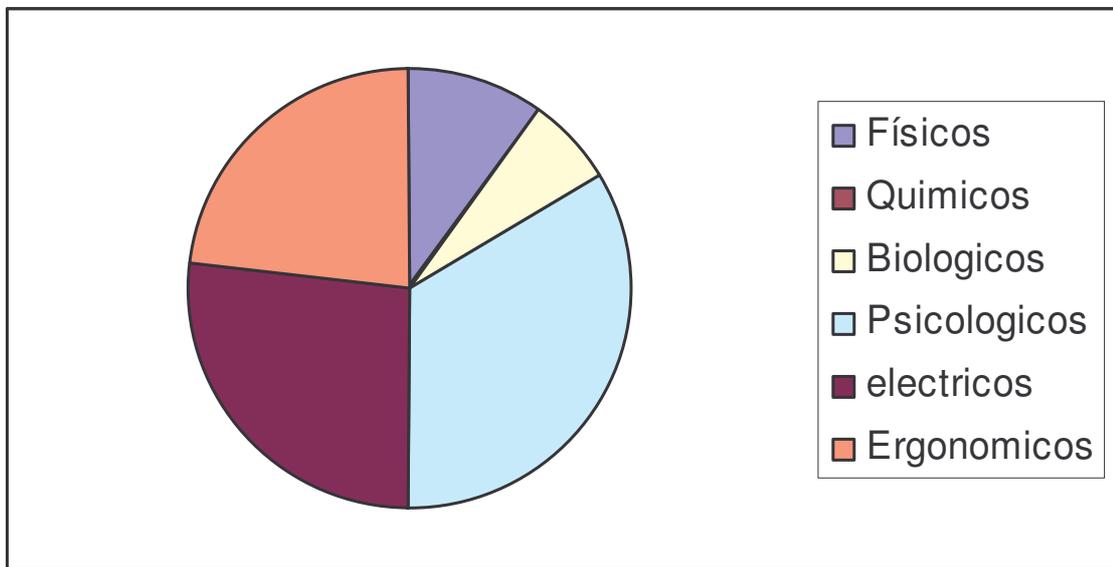


ANÁLISIS: El 57.5% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco necesita agudeza visual para desempeñar su cargo.

RIESGO LABORAL

Físicos	57.5%
Químicos	0%
Biológicos	5%
Psicológicos	25%
Eléctricos	20%
Ergonómicos	17.5%

Figura 6. Riesgo Laboral

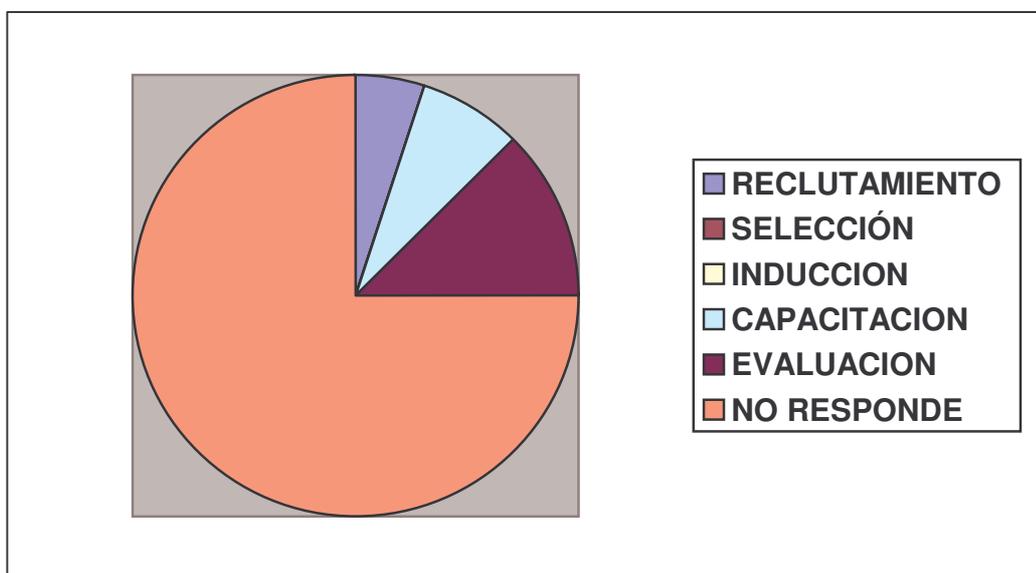


ANÁLISIS: El 57.5% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona pacífico-Tumaco. Está expuesto a riesgos físicos en la ejecución del cargo.

INCORPORACIÓN Y DESARROLLO

Reclutamiento	5%
Selección	0%
Inducción	0%
Capacitación	7.5%
Evaluación desempeño	12.5%
No responde	75%

Figura 7. Incorporación y Desarrollo

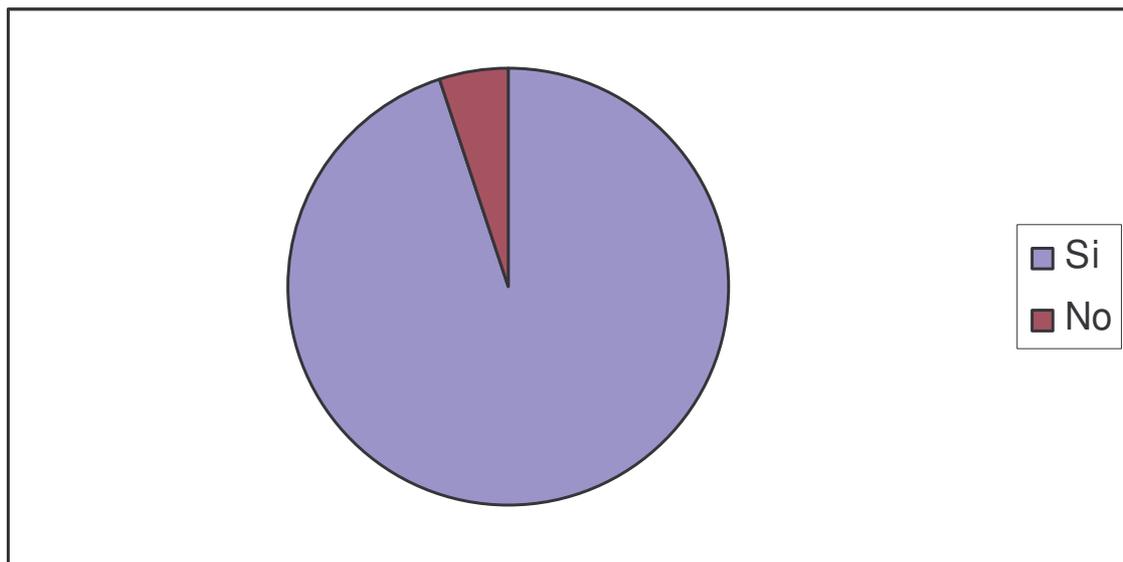


ANÁLISIS: El 75% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco. No conoce el proceso de incorporación y desarrollo de personal.

AMBIENTE DE LA OFICINA

Si	95%
No	5%

Figura 8. Ambiente de la Oficina

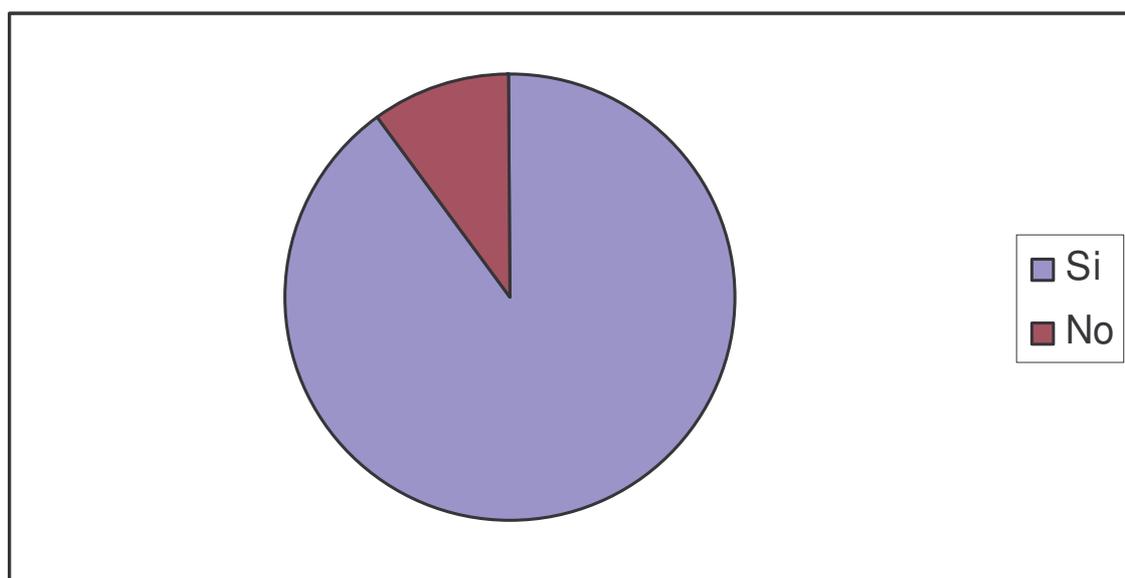


ANÁLISIS: El 95% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco. Afirma estar en un ambiente cómodo de oficina.

REGLAMENTO INTERNO

Si	90%
No	10%

Figura 9. Reglamento Interno

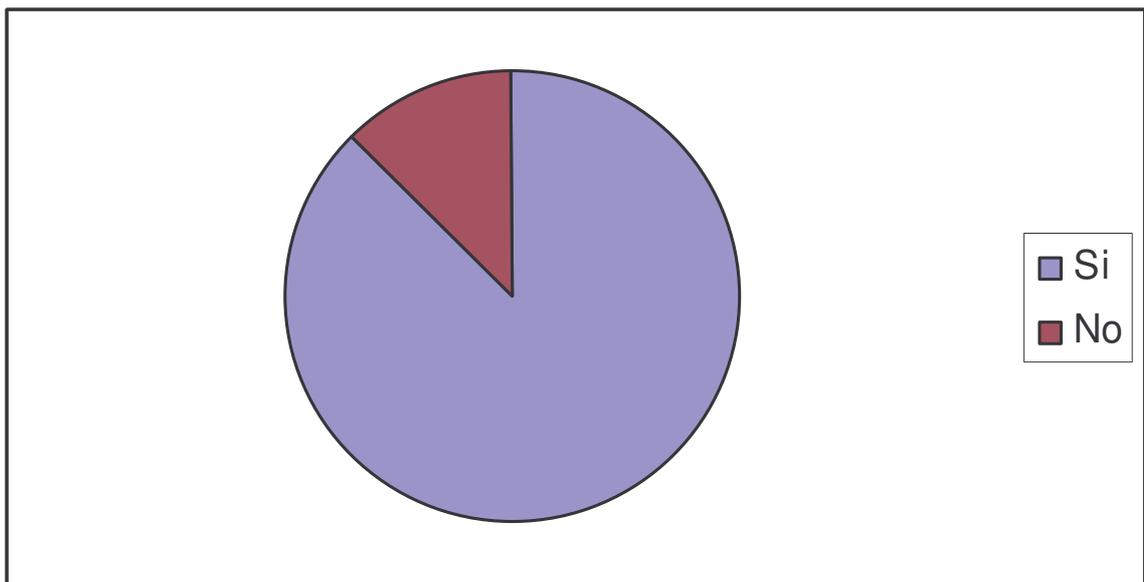


ANÁLISIS: El 90% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco. Afirma conocer el reglamento interno de la empresa.

HIGIENE Y SEGURIDAD

Si	87.5%
No	12.5%

Figura 10. Higiene y Seguridad

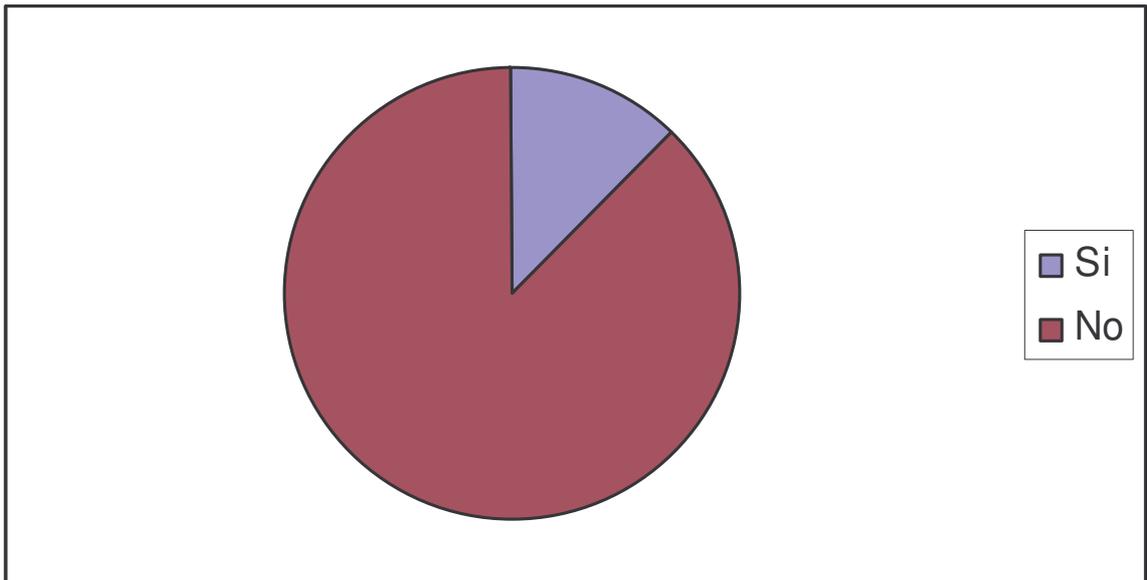


ANÁLISIS: El 87.5% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco. Afirma conocer el manual de higiene y seguridad.

SUPERVISIÓN

Si	12.5
No	87.5

Figura 11. Supervisión



ANÁLISIS: El 87.5% de los colaboradores de CEDENAR. SA. ESP. Zona Pacifico-Tumaco. Manifiesta no supervisar ninguna persona.

Análisis cuantitativo y cualitativo. Según encuesta realizada e información suministrada por los colaboradores de la zona se conoce en su manifestación que este proceso se desconoce en su mayoría, ya que ellos afirman no tener claro este proceso, esto se da debido a que el personal de la zona fue contratado hace ya mucho tiempo atrás y no se tuvo en cuenta los procesos correspondientes, aunque por otro lado el personal que ha sido contratado en los últimos cinco años dice que este proceso fue manejado de manera improvisada y confusa, la cual no estipula unos lineamientos claros de contratación de personal.

El proceso de reclutamiento en la zona Pacífico inicia cuando surge la necesidad de alguna vacante la cual se informa a personas de los más altos cargos dentro de la empresa para que estos a su vez se encarguen de buscar personal que ellos le puedan recomendar, ya sea para cubrir una vacante o para hacer un reemplazo de algún cargo, siendo este un proceso ineficiente ya que llevándolo de esta manera cierra las puertas a personal que verdaderamente puede estar capacitado para ocupar el puesto, además negando así la igualdad de oportunidades que es uno de los puntos que brinda un buen proceso de reclutamiento.

Después de tener un sinnúmero de candidatos recomendados ya sea por personal de la empresa o por amigos externos se procede a la recepción de hojas de vida y clasificación de las mismas para luego pasar al proceso de selección.

En el proceso de selección se maneja lo que es la influencia política que es algo que va contra las exigencias del proceso, más sin embargo es el candidato de influencia directa que se queda con el cargo dejando la efectividad del proceso por el piso, viéndose dificultado.

Aunque la mayoría de los casos se hace una prueba de conocimiento relacionada con el cargo a ocupar, parece ser que esto se hace para tratar de cumplir con la mínima parte del proceso de selección que por cierto ya está de forma manipulada decidido. Es por esto que los candidatos a ocupar el cargo solo esperan dar a conocer su hoja de vida para empezar a buscar padrinos políticos que les ayude a ser seleccionados para cubrir la vacante en la zona.

Este proceso no se lleva a cabo en la organización por considerarse una pérdida de tiempo ya que se da por entendido que la persona contratada conoce bien del cargo a ocupar, considerando que el colaborador se adapta a la empresa en pocos días; más sin embargo en unos mínimos casos la inducción simplemente es la presentación de su jefe directo y el conocimiento del puesto de trabajo y herramientas de trabajo que necesitará para el desempeño de su cargo dejando de lado algo tan importante como es la presentación del equipo de trabajo, herramientas administrativas y la capacitación para mejorar el desarrollo de su trabajo.

Es por esto que la inducción se hace de manera paulatina por la misma persona contratada encontrándose en algunos lugares como la cafetería, centros

deportivos o en la mayoría de los casos relaciones de puestos de trabajo con las demás dependencias de la zona.

La ineficiencia en el proceso es la encargada de no garantizar una vinculación del nuevo empleado y una mala identificación de las principales características de la empresa. Debido a que no se ha diseñado un adecuado proceso a dificultado el conocimiento del rumbo corporativo y los objetivos de la institución para que se tenga mayor propiedad en sus funciones y se genere en el colaborador un grado de compromiso frente a la institución, para de esta forma aumentar su productividad.

El proceso de capacitación en la zona no se da de una manera efectiva ya que la dirección de la zona no gestiona, ni tampoco tiene herramientas para detectar necesidades de capacitación. Esto da paso a que los programas de capacitación que guían a la zona es cuando la central Pasto asigna capacitación para todas las zonas del departamento; pero en tiempos muy distantes.

La capacitación se da en la parte administrativa con recursos propios de cada individuo para su desarrollo personal y en la parte operativa es muy difícil puesto que los cargos exigen mucho tiempo laboral

En la zona Pacífico la evaluación del desempeño se basa en la supervisión y coordinación de actividades asignadas por el jefe de la zona o los coordinadores, en el caso de daños en el sistema de distribución la evaluación se da en la parte operativa, con el cumplimiento de esa tarea que sería la rapidez con que se solucione la falla de fluido eléctrico.

Hasta el momento no se ha realizado una evaluación de desempeño en toda la zona lo cual significa que existen muchas debilidades en el puesto de trabajo y en cada uno de los colaboradores tanto del área administrativa como del área operativa. Esto se da debido a que no se cuenta con el proceso correspondiente conformado por indicadores que evalúen el desempeño.

Se pudo observar en la aplicación y en los resultados obtenidos de la encuesta que para el personal de la zona pacifico es difícil especificar las funciones que realizan diaria mente, ya que esto se limitan mas a actividades diarias inesperadas, dejando así las funciones correspondientes al cargo un poco de lado y ejecutarlas sobre el tiempo, por otro lado las funciones están muy mecanizadas y les fue un poco difícil dar con el objetivo de cada uno de los cargos encuestados.

Para el personal de la zona todas las actividades que realizan en su cargo creen que de una u otra forma es deber colaborar con la empresa por lo tanto todas las actividades asignadas corresponden a su función y además la misma experiencia en labores relacionadas con la empresa hacen que estas no sean de difícil ejecución.

Los colaboradores de la zona pacifico manifiestan conocer muy bien el reglamento interno, el manual de higiene y seguridad y la unidad de bienestar social de la empresa, aunque reclaman que estos se les de la respectiva importancia por parte del jefe y los coordinadores que solo se dedican a resolver situaciones de urgencias con el usuario a veces dejando de lado algo tan importante como estos manuales mencionados anteriormente.

La encuesta muestra que la educación exigida para laborar en la empresa en su mayoría son técnico/tecnólogo y profesional con una experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Los funcionarios de la zona pacifico afirman sentirse cómodos con el ambiente de trabajo, ya que cuentan con los herramientas necesarias para la ejecución de su labor; el riesgo a que están expuestos es mínimo y el esfuerzo físico va directamente relacionado con sus funciones.

Los funcionarios de CEDENAR S.A. ESP. Zona pacifico-tumaco, dicen sentirse satisfechos en su puesto de trabajo porque les gusta lo que hacen; porque aunque no se puede desconocer que quienes laboran en las organizaciones necesitan satisfacer necesidades diferentes y que el salario puede ser un factor motivador para desempeñar el trabajo, es el tipo de trabajo que realizan lo que más Los motiva, lo cual es muy significativo si se tiene en cuenta que la prestación de un servicio como la energía exige de la persona una gran vocación de servicio, de compromiso y entrega.

Para el personal de la zona pacifico resulta difícil ubicar su situación en la estructura de toda la organización; y es preocupante que un porcentaje importante manifieste no conocer bien siquiera las obligaciones y funciones de su propio puesto de trabajo. Manifiestan también los funcionarios no haber recibido el adiestramiento necesario y/o completo para realizar las funciones de su trabajo de manera más productiva; aunque deban hacerlo en un ambiente que debería mejorarse para volverlo más amistoso y no simplemente tolerable.

Cada integrante de una organización debe conocer perfectamente su situación dentro de la misma. Cuando el colaborador no conoce bien su situación dentro de toda la estructura de la empresa y lo hace solo en su área o departamento es probable que disminuya la identificación con la organización global al identificarse solo con su división.

Toda organización debe preocuparse por satisfacer las necesidades de formación y adiestramiento de su personal para desempeñar el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Este adiestramiento debe comenzar en el mismo proceso de

inducción con el fin de dar al nuevo empleado las habilidades y el conocimiento requerido para hacer su trabajo productivo. Cuando el adiestramiento ha sido escaso, no ha existido o ha resultado irrelevante conlleva a que el potencial humano se vea frustrado y disminuido y aparezcan problemas de alienación en el trabajo.

Algo trascendental en una organización, cualquiera que sea, es el ambiente de trabajo o clima de empresa, es decir; el buen espíritu dentro de una empresa o sociedad que realiza un trabajo en común y vive en buena armonía. Este clima de empresa no es algo natural sino la consecuencia de la acción común favorable de varios factores, la coordinación de) grupo, la acción de sus dirigentes y la formación de una opinión basada en una información objetiva.

Es así aspectos como saber mantener la disciplina del grupo, el mantener y hacer cumplir el reglamento de higiene y seguridad, pero a la vez que se cumpla con proporcionar a tos colaboradores los medios necesarios de seguridad y se haga énfasis en el consecución de una condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo del trabajo.

El establecer procedimientos efectivos de incorporación de personal necesario para asegurar que los colaboradores tengan un medio reconocido a través del cual puedan llevar sus quejas a la atención de la administración y que a la vez garantiza el derecho de que sus quejas se escuchen, investiguen si se prueba su justificación se resuelvan; todos estos aspectos si no se tiene en cuenta desmejoran ostensiblemente el ambiente de trabajo y la calidad del recurso humano.

Un jefe debe inspirar confianza a sus colaboradores; el colaborador debe confiar en las capacidades de su jefe. Esta confianza crece cuando el colaborador recibe objetivos claros cuando sus tareas le son bien explicadas y cuando es incluido en la planeación de todo proyecto dentro de su departamento, división u oficina. Cuando escucha y tiene en cuenta sus quejas y sugerencias y se le anima para que proponga cambios o dé ideas.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE CEDENAR S.A. ESP ZONA PACÍFICO – TUMACO

La propuesta de mejoramiento de recurso humano en CEDENAR S.A. ESP. Zona pacifico-Tumaco, busca mejorar la gestión empresarial y la calidad del personal que colabora en la zona.

La propuesta de mejoramiento plantea:

- **Elaboración de herramientas administrativas:** estas serán documentadas y posteriormente darlas a conocer a los colaboradores, para que se informen sobre lo que la empresa busca y a donde se dirige, permitiendo la familiarización para los empleados con la organización.
- **Diseño del organigrama:** elaborar un organigrama de la zona pacifico para que los colaboradores se ubiquen y sepan distinguir las líneas de autoridad y responsabilidad.
- **Realizar análisis de cargo:** se hace de vital importancia para la zona pacifico, este análisis nos brinda una información muy clara y real de los cargos de la empresa que nos permite con más facilidad ejecutar los procesos de incorporación de personas y evaluación del mismo.
- **Elaboración de formatos para la incorporación de personal:** diseñar un modelo de formatos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, además se elaborará formatos con el procedimiento de cada uno de los procesos y su respectivo diagrama de flujo. Todo esto con el propósito de mejorar los procesos que hasta el momento están un poco confusos y difíciles de ser efectivos, dando como resultado la atracción de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la empresa.
- **Elaboración de formatos para la capacitación y evaluación del desempeño:** en la zona Pacífico estos procesos no están muy claros, puesto que se tornan difíciles ya que no existe un modelo que guíe claramente los procesos. Por esta razón es necesario que se mejore en este aspecto proponiendo unos formatos de modelo para que estos procesos sean efectivos y se mejore en cuanto a la capacitación y la evaluación del desempeño de la zona, de esta forma se aprovechará al máximo las capacidades y habilidades del recurso humano para mantener empleados más capacitados y satisfechos.

Evaluar el desempeño del recurso humano nos brinda un análisis del rendimiento laboral y su potencial de desarrollo, además se emprenderán acciones que propendan por un ambiente laboral favorable para el buen desempeño del recurso humano.

3.1. PROPUESTA: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

FECHA	TEMA	OBJETIVO	PRESUPUESTO	PERSONAL DIRIGIDO	DURACION	TEMATICA	RESULTADOS
Septiembre de 2007	Atención al usuario	Introducir a los participantes en las diferentes técnicas de servicios	\$ 2.000.000	Personal administrativo	10 horas	Servicio, Quejas, actitud, conductas, técnicas, casos	Satisfacción al usuario, personal capacitado.
Octubre de 2007	Manejo de software	Capacitar y perfeccionar al personal en cuanto al manejo y conocimiento del software.	\$ 2.500.000	Personal administrativo	10 horas	Conceptos y utilización de Software en nómina, almacén y facturación.	Sistematización de procesos.
Noviembre de 2007	Seguridad industrial	Capacitar el personal para evitar accidentes y mejorar el desempeño de su trabajo.	\$ 2.000.000	Personal operativo	4 horas	Trabajo en alturas, elementos de protección personal, manejo de herramientas dieléctricas	Seguridad en el trabajo y eficiencia en el desempeño de las labores.

**3.2. PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL RECURSO HUMANO EN CEDENAR S.A.
ESP. ZONA PACÍFICO – TUMACO**

OBSERVACIONES ENCONTRADAS	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	META	COSTO	RESPONSABLES	INDICADOR DE RESULTADOS	OBSERVACIONES
No existe documentación de herramientas administrativas.	Elaboración de misión, visión, políticas y valores corporativos.	Estructurar y dar a conocer las herramientas administrativas a toda la organización.	500.000	Pasante	Documentos de misión, visión, políticas y valores corporativos.	
No existen documentos de descripción y análisis de cargos.	Hacer análisis de cargos.	Describir y analizar los cargos de la zona.	1.000.000	Pasante	Documento de descripción y análisis de cargos.	
No existe un organigrama que indique el tipo de estructura organizacional	Elaboración de organigrama de la zona.	Representar gráficamente la composición estructural de la zona.	300.000	Pasante	Organigrama.	
No existe proceso completo de incorporación de personal	Rediseñar procesos de incorporación de personal.	Contratar personal idóneo para la empresa	1.500.000	Pasante Jefe de zona	Personal calificado Desarrollo empresarial.	
No existe proceso completo de capacitación y evaluación de desempeño.	Rediseñar proceso de capacitación y evaluación.	Capacitar al personal en atenciones laborales para corregir deficiencias en el desempeño.	2.000.000	Pasante Jefe de zona Coordinadores	Programas efectivos, resultados en el trabajo.	

4. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

4.1. MISIÓN

El área de Recurso humano de Cedenar S.A., ESP., está comprometida con el proceso de desarrollo y crecimiento del ser humano en la organización generando valor a la misma. Se compromete con la orientación, apoyo y respalda los procesos encaminados a los mejoramientos continuos e integrales del colaborador concatenados con el crecimiento organizacional y satisfacción al usuario.

4.2. VISIÓN

El área de Recurso Humano de Cedenar S.A., ESP., se proyectará como área asesora a todo nivel logrando su participación y brindando su apoyo en todos los procesos organizacionales garantizando el desarrollo óptimo de los mismos, para lograr en el futuro una organización eficiente en busca de la excelencia.

4.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

4.3.1 Responsabilidad: Realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos con actitud positiva y lealtad para la organización.

4.3.2 Servicio: Trabajar realizando actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva.

4.3.3 Participación: Trabajar en equipo, compartir el mismo entusiasmo para alcanzar la meta, además se debe mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los periodos de dificultades y en los contratiempos.

4.3.4 Igualdad: Cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Los directivos tratan a sus colaboradores de una manera justa.

4.3.5 Eficacia: Optimizar los recursos para hacer productiva la empresa, brindando servicios de calidad.

4.3.6 Honestidad: Actuar con transparencia, realizando el mejor manejo de los recursos.

4.3.7 Políticas

- Aceptar con respeto los procesos de participación ciudadana, generando empoderamiento y legitimación efectiva.

- Establecer en los respectivos planes de mejoramiento, el desarrollo permanente del diálogo formal, informativo y participativo.
- Preservar el interés general, a través de sus procesos, planes, proyectos y compromisos.
- Garantizar el respeto a los derechos de libertad de asociación, remuneración igualitaria, opinión y la seguridad social de sus trabajadores.
- Respeto íntegro a la Convención Colectiva de trabajadores.
- Promover concurso de méritos para ascensos y provisión de vacantes.
- Actuar con criterios de justicia para vincular, capacitar, promover, despedir o jubilar personal.
- Generar estímulos permanentes para todos sus trabajadores.
- Fortalecer la Seguridad Industrial, obligando el estricto cumplimiento de las reglas de oro de la Empresa y sancionando a sus infractores.
- A través de Salud Ocupacional, incluyendo la prestación de los primeros auxilios, una adecuada protección a los trabajadores, patrocinando el uso creativo del tiempo, generando actividades culturales, sociales y deportivas, destacando aptitudes y valores. Haciendo seguimiento a las EPS a las cuales se encuentran afiliados los trabajadores a fin de que les presten eficientemente el servicio de Salud.
- Garantizar con equidad la capacitación y formación permanente e integral de los trabajadores de CEDENAR SA. ESP.
- Orientar una cultura organizacional centrada en los principios de ética cívica, generando una nueva cultura y la reconstrucción del tejido social de CEDENAR S.A. ESP.
- Mejorar permanentemente los espacios laborales para satisfacer las necesidades de sus colaboradores.
- Aumentar los espacios de participación ciudadana, donde haya capacitación permanente al cliente, informándolo de las diferentes normas y políticas a favor de los mismos e invitándolos a que se acojan a las mismas y participen activamente frente a CEDENAR S.A. ESP, con un sentido de pertenencia.

- CEDENAR S.A. ESP, implementará procesos de información y retroalimentación, que describan las labores de las distintas dependencias, entes de control y las opiniones de la comunidad.
- CEDENAR S.A. ESP, establecerá mecanismos de mejoramientos continuos en la atención al cliente y estimulará a los trabajadores a desarrollarla.
- No ejercerá jamás prácticas de competencia desleal.
- Actuará con absoluta transparencia en los procesos contractuales.
- Toda actuación de CEDENAR S.A. ESP, está enmarcada dentro del respeto de los compromisos contractuales adquiridos con los contratistas y proveedores.
- CEDENAR S.A. ESP, se caracteriza por promover una amplia divulgación de los productos o servicios requeridos, mediante convocatoria amplia acompañada de información oportuna y confiable, buscando la participación en los procesos de contratación y garantizando la continuidad del pacto por la transparencia.
- Todos los proveedores cuentan con igualdad de oportunidades para presentar sus ofertas de bienes y servicios a CEDENAR S.A. ESP
- El pago oportuno a los Contratistas y Proveedores es un lineamiento permanente que busca una justa retribución al servicio o bien recibido, acorde a las proyecciones presupuestales y sus respectivas disponibilidades.
- En CEDENAR S.A. ESP, se aplicarán sistemas de control fiscal como el financiero, de legalidad, de gestión, de resultados y de evaluación del Sistema de Control Interno, para cuyo efecto, prestará toda la colaboración técnica, material y de personal que se requiera.
- El intercambio de experiencias con otras entidades para enriquecer la gestión administrativa de CEDENAR S.A. ESP, será factor primordial.

4.4. ORGANIGRAMA

Es la gráfica que indica la estructura orgánica interna de una empresa formal, sus relaciones sus niveles jerárquicos y las principales funciones que se desarrollan en ella.

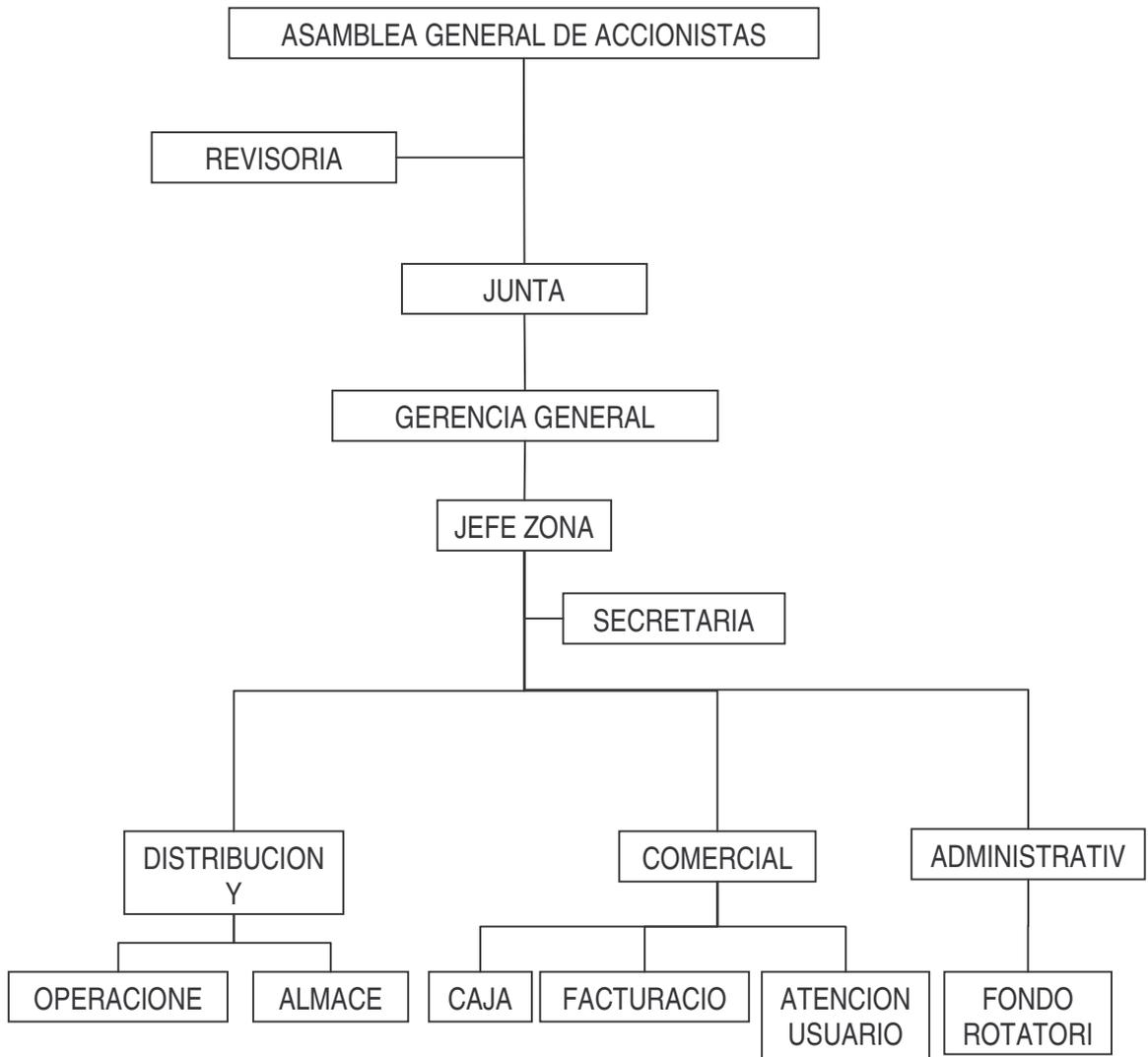
Para CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco es importante contar con este elemento tan vital como es el organigrama que es parte de la organización de una empresa.

Como resultado y análisis de la información recolectada a través de entrevistas, análisis de cargos realizadas a los colaboradores y además apoyado en el método de observación se estableció que la estructura organizacional que se adopta a las necesidades de la zona es la estructura organizacional funcional, ya que esta estructura divide las unidades de modo que cada uno cuenta con un conjunto diferente de responsabilidades. Este orienta al recurso humano a una actividad especial o función y conocer la conformación de la empresa en que labora.

Por lo tanto el organigrama para CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco ha diseñado de la siguiente manera:

Figura 12.

ORGANIGRAMA CEDENAR S.A. ESP., ZONA PACÍFICO – TUMACO



Fuente: La investigación

5. ANÁLISIS DE CARGOS PARA CEDENAR. SA. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO

Es necesario que **CEDENAR S.A. ESP.** zona Pacifico –Tumaco; cuente con una herramienta fundamental como es la descripción y análisis de cargos, ya que constituye la base para lograr la efectividad de los procesos que conforman la administración de personal, pues gracias a ella se posee la información detallada, confiable relacionado con las funciones, responsabilidades, requisitos y especificaciones propias de cada cargo. De esta manera, la aplicación del análisis y descripción de cargos contribuye al logro de nuestros objetivos.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos para CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco porque por medio de este se deduce analizar y desarrollar datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación del desempeño, la utilización de trabajadores y otras prácticas del personal.

Para la realización del análisis de cargos del recurso humano de la zona se utilizó el método de encuesta (ver anexo A), el cual se le solicita al personal responder una serie de preguntas relacionadas con el cargo, su contenido y características.

Esta encuesta se complementó con el método de observación durante los 6 meses de la pasantía.

Una vez recolectada la información se detalló cada cargo teniendo en cuenta definición del puesto funciones, actividades, tareas, aptitudes experiencias, educación y riesgo laboral, por su extensión solo se anexa a este trabajo la descripción de un cargo por cada uno de los niveles de empleos existentes en CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco.

La descripción y análisis de cargos para la zona es la siguiente:

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO – TUMACO

- **CARGO:** Jefe zona.
- **ÁREA:** Administrativa.
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Gerente general.
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Velar por el buen funcionamiento de CEDENAR S.A. ESP. Zona Pacifico – Tumaco.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Ejercer el liderazgo en la zona y ser ejemplo de todos sus miembros.
 - Efectuar el proceso de toma de decisiones.
 - Dar buen manejo a los recursos físicos, financieros y humanos.
 - Presentación de informes a gerencia.
 - Efectuar soluciones rápidas a quejas y peticiones de usuarios.
 - Cumplir y hacer cumplir las reglas y leyes de la empresa.
 - Asistir a juntas, comités o reuniones en la ciudad de Pasto que requieran de su presencia.
 - Dar información clara y precisa de los planes y objetivos de la zona al personal que lo requiera.
 - Actuar como representante legal ante actos, contratos y demás operaciones que tiendan al cumplimiento del objeto social de la Empresa.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.

- **ANÁLISIS DE CARGOS**
 - **Requisitos intelectuales**
 - **Educación:** Ingeniero electricista.

- **Experiencia:** Dos años.
 - **Aptitudes:** Capacidad de análisis, toma de decisiones, concentración, creatividad, habilidad de expresión, organización, responsabilidad, manejo, tecnología, ética.
- **Requisitos físicos:** esfuerzo visual.
- **Responsabilidades.**
- **Supervisión de personal:** planea, asigna instruye, coordina y comprueba el trabajo de todo el personal de la zona. Además responde por su actuación y disciplina y tiene autoridad para sancionar faltas.
 - **Equipo herramientas y/o maquinaria:** computador, teléfono, impresora, calculadora.
 - **Contactos:** establece contactos con Bancos, corporaciones, entidades financieras, entidades oficiales y mantiene comunicación permanente tanto informativa como funcional con todas las partes de la zona.
- **Condiciones de trabajo:**
- Ambiente: cómodo, buena iluminación y ventilación.
 - Seguridad: no se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.
- **CARGO:** Secretaria.
 - **ÁREA:** Administrativa.
 - **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Jefe zona Pacífico.
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Atender a todas las necesidades de la dirección y de las demás secciones de la zona.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

- Ordenar y conservar al día los archivos de la dirección.
- Atender personal y telefónicamente a usuarios, empresarios, proveedores y de la central de CEDENAR Pasto.
- Organizar en orden de prioridad los documentos que deben ser revisados y firmados por el jefe de zona.
- Recibir y dar despacho a las correspondencias.
- Coordinar labores de servicios generales.
- Estar pendiente de las fechas especiales y agenda de cumpleaños.
- Recepcionar solicitudes de usuarios dirigidas al jefe de zona.
- Redactar oficios para el jefe de zona, y demás sesiones.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio del superior.

- **ANÁLISIS DE CARGOS**

- **Requisitos intelectuales.**

- Educación: Técnico/Tecnólogo.
- Experiencia: 1 año.
- Aptitudes: fluidez verbal concentración, organización, capacidad de análisis, creatividad, trabajo en equipo, buena redacción.

- **Requisitos físicos:** esfuerzo visual, habilidad muscular.

- **Responsabilidades.**

- **Supervisión de personal:** asigna instruye y comprueba el trabajo de servicios generales.

- **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** computador, calculadora, maquina de escribir, teléfono, impresora.
 - **Contactos:** establece contacto de información con usuarios, empresas, proveedores, con la central Pasto y con las secciones de la zona.
- **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** buena iluminación y ventilación.
 - **Riesgos:** expuesta a riesgos psicosociales y ergonómicos.
- **CARGO:** Cajero.
 - **ÁREA:** Administrativa.
 - **CARGO DE JEFE INMEDIATO:** Jefe zona Pacifico.
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Transmitir una buena imagen de la Empresa en el momento de interactuar con el usuario en el proceso de cobro de facturas generando en este, confianza y seguridad con respeto a la organización.
- **DESCRIPCIÓN DE CARGO**
 - Atender bien al usuario siendo amable y cortés.
 - Cobro de facturas del servicio de energía.
 - Entrega de recibos de caja.
 - Consignación total del cobro de facturas diarias.
 - Elaborar informe mensual y presentarlo a la central Pasto.
 - Ejecutar otras tareas con las ya descritas a juicio de su superior.
- **ANÁLISIS DE CARGOS**
 - **Requisitos intelectuales.**
 - **Educación:** Técnico/Tecnólogo.

- **Experiencia:** 1 año.
 - **Aptitudes:** Responsabilidad, ética, manejo tecnológico, habilidad de expresión, amabilidad concentración.
- **Responsabilidades.**
- **Equipo herramientas y/o maquinaria:** Computador, caja, calculadora, impresora, sellos.
 - **Contactos:** establece contactos con Bancos y otras secciones de la zona.
- **Condiciones del trabajo.**
- **Ambiente:** Buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** Expuestos a riesgos físicos, (Trabajo de pie).
- **CARGO:** Aux. Fondo Rotatorio.
 - **ÁREA:** Administrativa.
 - **CARGO DE JEFE INMEDIATO:** Jefe zona.
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Programar dirigir y controlar registros y presentación informes resultantes de las actividades contables y financieros de la zona.
- **DESCRIPCIÓN DE CARGO**
 - Realizar pago a clientes internos, externos y proveedores.
 - Tramitar oportunamente el pago de los aportes patronales (salud, pensión, etc.).
 - Recepción de informes de descuentos Bancarios a empleados.

- Registro diario de horas extras de empleados.
- Pago de viáticos a empleados para salidas urgentes.
- Elaborar presupuesto.
- Realizar y presentar oportunamente los informes exigidos por la central.
- Liquidación de nomina quincenal (trabajadores activos) y mensual (pensionados).
- Entrega de desprendibles a empleados.
- Ejecutar otras tareas relacionadas a las ya descritas a juicio del superior.

- **ANÁLISIS DE CARGOS**

- **Requisitos intelectuales.**
 - **Educación:** Profesional (contador público).
 - **Experiencia:** 2 años.
 - **Aptitudes:** Concentración, organización, ética, capacidad de análisis, creatividad, trabajo en equipo, manejo de tecnología, rapidez digital y fluidez verbal.
- **Requisitos físicos:** esfuerzo visual, habilidad muscular.
- **Responsabilidades.**
 - **Equipo herramientas y/o maquinaria:** Computador, impresora, máquina de escribir, teléfono, calculadora.
 - **Contactos:** establece contactos con bancos, corporaciones, entidades financieras, entidades oficiales y comunicación informativa con otras secciones de la empresa.
- **Condiciones del trabajo.**
 - **Ambiente:** Buena iluminación y ventilación.

- **Seguridad:** Expuestos a riesgos físicos, (Trabajo en la noche).

- **CARGO:** Almacenista.
- **ÁREA:** Operativa.
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Jefe zona.
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Recibo y entrega de materiales con su debido soporte y revisión, teniendo un buen control y organización de el almacén.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO.**
 - Recibir y entregar materiales.
 - Realizar pedidos de materiales a proveedores autorizados.
 - Ordenar los materiales en su posición correspondiente.
 - Elaboración de comprobantes de ingreso y de egreso.
 - Manejo de kárdex.
 - Hacer control de inventario.
 - Revisar y aprobar solicitudes de materiales.
 - Presentar informes de cuentas a la central Pasto.
 - Entrega dotación y suministro a empleados.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.

- **ANÁLISIS DE CARGO**
 - **Requisitos intelectuales.**
 - **Educación:** Técnico / Tecnólogo.

- **Experiencia:** 1 año.
 - **Aptitudes:** Organización, amabilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, manejo tecnológico, habilidad expresión, ética.
- **Requisitos físicos:** Esfuerzo visual, habilidad muscular.
- **Responsabilidades.**
 - **Equipo herramienta y/o maquinaria:** Computador, calculadora, impresora, escalera y además todo lo que se encuentra en el almacén.
 - **Contactos:** Establece contactos con proveedores y secciones de la empresa.
- **Condiciones de Trabajo:**
 - **Ambiente:** Buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** Exposición a riesgos ergonómicos y físicos por la inexistencia de protectores para la columna y la ubicación y peso de los materiales.
- **CARGO:** Auxiliar Atención al cliente.
 - **ÁREA:** Administrativa.
 - **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Jefe zona.
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Atender a todas las necesidades y solicitudes de los usuarios.
- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO.**
 - Atender bien al cliente siendo amable y cortés.

- Elaborar recibos para pago de abonos.
- Recepción de solicitudes de usuarios.
- Escuchar quejas y dar soluciones verbales.
- Guiar al usuario para el procedimiento de petición.
- Dar paso a procedimiento de solución de peticiones.
- Archivo de documentos.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.

- **ANÁLISIS DE CARGO**

- **Requisitos intelectuales.**
 - **Educación:** Técnico / Tecnólogo.
 - **Experiencia:** 1 año.
 - **Aptitudes:** Responsabilidad, ética, organización, fluidez verbal, concentración, capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo tecnológico rapidez digital y creatividad.
- **Requisitos físicos:** Esfuerzo visual y habilidad muscular.
- **Responsabilidades:**
 - **Equipo herramienta y/o maquinaria:** Computador, teléfono, calculadora, impresora.
 - **Contactos:** Brinda una excelente atención a usuarios y comunicación de información a las demás dependencias.

- **Condiciones de trabajo.**
 - **Ambiente:** Buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** expuesta a riesgos psicosociales por la cultura regional.

- **CARGO:** Coordinador de Distribución y pérdidas.
- **ÁREA:** Operativa
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Jefe zona
- **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:** Vigilar y controlar pérdidas de energía técnicas y negras (robos), acción eficiente para distribución de redes.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO.**
 - Supervisar contrato de pérdidas con terceros.
 - Programar y ejecutar actividades de recuperación de pérdidas técnicas
 - Atender a solicitudes de ampliación y distribución de redes.
 - Solucionar problemas de pérdidas negras de energía.
 - Dar aviso a las autoridades de causantes de las pérdidas negras
 - Atención a quejas verbales de usuarios por pérdida.
 - Solicitar materiales a almacén.
 - Presentar informe de distribución y pérdida.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.

- **ANÁLISIS DE CARGO**
 - **Requisitos intelectuales.**
 - **Educación:** técnico, tecnólogo (electricista).
 - **Experiencia:** un año
 - **Aptitudes:** Concentración, organización, capacidad de análisis, habilidad de expresión, trabajo en equipo, responsabilidad, manejo de tecnología, ética.

 - **Requisitos físicos:** Esfuerzo visual, habilidad muscular.

 - **Responsabilidades:**

- **Manejo de personal:** Coordinar y controlar personal de instalaciones.
 - **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** computador, radio móvil, teléfono, calculadora, impresora, casco pinza voltiamperimétrica, medidor de tensión, juego llaves.
 - **Contacto:** Establece contacto con entidades oficiales empresas y además continua comunicación, con las demás dependencias de la zona.
- **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** cómodo buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** expuesto a riesgos psicosociales por la búsqueda a soluciones de pérdidas negras (robos).
- **CARGO:** Coordinador de mantenimiento y redes
 - **ÁREA:** Operativa
 - **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Jefe zona
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Programar, dirigir y controlar actividades de mantenimiento y ampliación de redes.
- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO.**
 - Diseñar ampliaciones de redes
 - Elaborar cronogramas semanas de actividades a ejecutar.
 - Revisión periódica de transformadores y redes.
 - Presentación de informes de materiales utilizados.
 - Elaborar informe del estado actual de transformadores y redes.
 - Elaborar informe de causa de daños en transformadores y redes.
 - Programar actividades de poda de árboles.
 - Solicitud y entrega de materiales a almacén.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con la ya descritas a juicio de su superior.
- **ANÁLISIS DEL CARGO:**
 - **Requisitos intelectuales**
 - **Educación:** técnico/ tecnólogo (electricista)
 - **Experiencia:** un año.
 - **Aptitudes:** manejo de tecnología, responsabilidad, ética, creatividad, trabajo en equipo. Capacidad de análisis y concentración.
 - **Requisitos físicos:** esfuerzo visual, muscular
 - **Responsabilidades.**

- **Supervisión personal:** planea, asigna, instruye y coordina, comprueba trabajo de linieros y operarios.
 - **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** radio móvil, computador, teléfono, pretales, juego llaves, impresora, pinza voltiamperimétrica, impresora mesa de diseño.
 - **Contacto:** comunicación informativa y funcional con otras dependencias de la zona.
- **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** Cómodo, buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** condiciones consideradas, peligrosas por el trabajo en alturas y voltaje eléctrico.
- **CARGO:** Auxiliar facturación
 - **ÁREA:** Administrativa
 - **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** jefe zona
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Atender solicitudes de usuarios, revisar, verificar y envío de facturas del servicio de energía.
- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Atender al usuario siendo amable y cortés.
 - Grabar abonos hechos por los usuarios de zona rural.
 - Recepción y graba, informe de lecturas
 - Atención y solución a quejas de costo exagerado del servicio
 - Efectuar solicitudes de cancelación del servicio.
 - Revisa y entrega facturas a lectores
 - Elaborar y enviar informe de facturación a la central Pasto.
 - Efectuar matrículas de nuevos usuarios.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.
- **ANÁLISIS DEL CARGO**
 - **Requisitos intelectuales:**
 - **Educación:** técnico/tecnólogo (sistemas)
 - **Experiencia:** Un año
 - **Aptitudes:** Trabajo en equipo, organización, toma de decisiones, habilidad de expresión. Responsabilidad y manejo de tecnología, capacidad de análisis.
 - **Requisitos físicos:** Esfuerzo visual y habilidad muscular.
 - **Responsabilidades:**

- **Supervisión de personal:** estar al pendiente de las lecturas para que realicen la entrega oportuna de sus informes correspondientes.
 - **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** computador, teléfono, impresora, máquina de escribir, sumadora.
 - **Contactos:** establece contacto de información con otras dependencias.
- **Condiciones de trabajo**
- **Ambiente:** cómodo, buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** no está expuesta a ningún riesgo.
- **CARGO:** Liniero
 - **ÁREA:** Operativa
 - **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Coordinador de mantenimiento y redes.
 - **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Velar por el buen funcionamiento de redes y transformadores.
- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Reparación de líneas arrancadas.
 - Realizar instalaciones internas.
 - Cambio de fusibles quemados
 - Cambio de bajantes
 - Cambio y reparación de transformadores.
 - Estar al pendiente para poda de árboles.
 - Ejecutar cortes de servicio de energía.
 - Hacer cambios de transformadores quemados.
 - Realizar cambios de circuitos.
 - Cambio de postes dañados.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.
- **ANÁLISIS DE CARGO.**
 - **Requisitos intelectuales:**
 - **Educación:** técnico/tecnólogo (electricista).
 - **Experiencia:** un año.
 - **Aptitudes:** trabajo en equipo, manejo de tecnología, responsabilidad.
 - **Requisitos físicos:** agudeza visual, habilidad muscular y vigor muscular.
 - **Responsabilidades:**
 - **Equipo herramienta y/o maquinaria:** radio móvil, juego de llaves, pretales, casco, cinturón, templadora, martillo, alicate, escalera, guantes.

- **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** exposición al sol y la lluvia.
 - **Seguridad:** Expuesto a riesgos físicos, eléctricos, ergonómicos por el trabajo en alturas y manipulación de redes de alta tensión

- **CARGO:** Operario
- **ÁREA:** Operativa
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Coordinador de mantenimiento y redes.
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Mantener en funcionamiento las subestaciones de la zona.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Estar en contacto radial permanente con las demás subestaciones.
 - Resolver problemas de apagones eléctricos.
 - Mantener en buen estado las subestaciones.
 - Reportar daños y fallas en transformadores y redes.
 - Reportar voltaje insuficiente en algún sector afectado.
 - Ejecutar levantamiento de cañuelas disparadas por cortos o rayos.
 - Vigilancia de la subestación.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.

- **ANÁLISIS DEL CARGO:**
 - **Requisitos intelectuales:**
 - **Educación:** técnico/tecnólogo.
 - **Experiencia:** un año.
 - **Aptitudes:** trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones, concentración, organización y manejo de tecnología.

 - **Requisitos físicos:** esfuerzo visual, habilidad muscular, fuerza muscular.

 - **Responsabilidades**
 - **Equipo herramienta y/o maquinaria:** guantes dieléctricos, capa, pretales, juego de llaves, implementos de mantenimiento.
 - **Contactos:** permanente comunicación con otras dependencias de la zona.

 - **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** poca iluminación y ventilación.

- **Seguridad:** expuesto a riesgos físicos eléctricos y ergonómicos, debido al voltaje que se manipula y los turnos de la noche.
- **CARGO:** Instalador lector
- **ÁREA:** Operativa
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Auxiliar facturación.
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Efectuar una correcta toma de lectura, entrega de facturas del servicio a tiempo.
- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Transmitir una buena imagen en el momento de interactuar con el usuario.
 - Atender a quejas y reclamos de usuarios.
 - Toma de lecturas urbanas y rurales.
 - Entrega de facturas a usuarios del servicio.
 - Recibo de abonos de facturas en la zona rural.
 - Ejecutar cortes e instalaciones del servicio.
 - Realizar y presentar informes.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.
- **ANÁLISIS DEL CARGO:**
 - **Requisitos intelectuales**
 - **Educación:** técnico/tecnólogo
 - **Experiencia:** un año
 - **Aptitudes:** trabajo en equipo, habilidad de expresión, responsabilidad ética.
 - **Requisitos físicos:** Agudeza visual, vigor muscular,
 - **Responsabilidades:**
 - **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** radio móvil, calculadora, tabla de apoyo, pretales, juego de llaves.
 - **Condiciones de trabajo:** Exposición al sol y lluvia.
 - **Seguridad:** Expuesto riesgos psicosociales, físicos, biológicos y eléctricos.
- **CARGO:** Conductor
- **ÁREA:** Operativa
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Coordinador de mantenimiento y redes.
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Transporte rápido de personal y material.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Dar buen manejo a los automóviles de la zona.
 - Velar por el mantenimiento de los automóviles.
 - Transportar personal y materiales.
 - Apoyar a linieros en su función.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio de su superior.

- **ANÁLISIS DEL CARGO:**
 - **Requisitos intelectuales:**
 - **Educación:** bachiller
 - **Experiencia:** un año
 - **Aptitudes:** trabajo en equipo, responsabilidad
 - **Requisitos físicos:** Agudeza visual, vigor muscular, habilidad muscular.
 - **Responsabilidades:**
 - **Equipo herramienta y/o maquinaria:** radio móvil, juego de llaves, automóvil
 - **Condiciones de trabajo.**
 - **Seguridad:** expuesto a riesgos físicos, ergonómicos por el manejo y arreglo de automóviles.

- **CARGO:** Auxiliar de servicios generales
- **ÁREA:** Administrativa
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Secretaria – jefe zona
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Acondicionar y organizar la empresa.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**
 - Organizar y acondicionar las instalaciones de la empresa.
 - Control de gasto de materiales de aseo.
 - Desempolvar y ordenar las oficinas.
 - Barrer, trapear, cerrar las empresas.
 - Cumplir las reglas y leyes de la empresa.
 - Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio del supervisor.

- **ANÁLISIS DEL CARGO:**
 - **Requisitos intelectuales:**
 - **Educación:** primaria
 - **Experiencia:** un año
 - **Aptitudes:** responsabilidad organización.
 - **Requisitos físicos:** Agudeza visual, habilidad muscular, fuerza muscular
 - **Responsabilidades:**
 - **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** escoba, trapeadores, recogedores y demás implementos de aseo.
 - **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** buena iluminación y ventilación
 - **Seguridad:** Expuesta a riesgos físicos y ergonómicos, debido al trabajo de pie. Movimiento de brazos, inclinaciones y fuerza en extremidades.
- **CARGO:** Vigilante
- **ÁREA:** Administrativa
- **CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Secretaria – jefe zona
- **DESCRIPCIÓN GENERAL:** Vigilar la entrada de personas a las instalaciones.

- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

- Cumplir las reglas y leyes establecidas por la empresa.
- Recibir a usuarios que llegan a la empresa.
- Guiar al usuario a las oficinas de la empresa.
- Dar información sobre personal de la empresa a quien lo necesita.
- Cerrar puertas y ventanas.
- Vigilar instalaciones de la empresa.
- Realizar otras tareas relacionadas con las ya descritas a juicio del superior

- **ANÁLISIS DEL CARGO:**

- **Requisitos intelectuales:**
 - **Educación:** bachiller
 - **Experiencia:** un año

- **Aptitudes:** Responsabilidad, ética.
- **Requisitos físicos:** Agudeza visual, fuerza muscular y habilidad muscular.
- **Responsabilidades:**
 - **Equipo, herramienta y/o maquinaria:** teléfono; arma de dotación
 - **Contactos:** Entidades oficiales.
- **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** buena iluminación y ventilación.
 - **Seguridad:** expuesto a riesgos físicos y psicosociales debido a que permanece de pie y peligro de robo.

6. PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL

6.1. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El propósito de la previsión de la fuerza laboral (recurso humano), no es otro que asegurar que el talento que requiere la empresa CEDENAR S.A. ESP., se encuentre disponible en el tiempo y sitios adecuados. El proceso de previsión contempla la determinación de las necesidades de personal, basada en la información que suministran los planes estratégicos que realiza la empresa.

6.2. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

El requerimiento de personal en las empresas se puede originar por 3 causas fundamentales que son: causas externas, internas y de fuerza de trabajo.

6.2.1 Causas externas: Son originadas por factores que no dependen de la empresa, como por ejemplo cambios macroeconómicos que afectan la oferta y demanda de bienes y servicios. En este caso el aumento de usuarios repercutirán en la demanda de fuerza laboral. La inversión origina que las empresas crezcan y por ende existirá una demanda de personal que permita la realización de proyectos de desarrollo.

Factores sociales como educación, llevan a las empresas a interesarse por personal especializado en nuevas áreas que puedan realizar aportes valiosos, fortaleciendo a la empresa para el aprovechamiento y descubrimiento de nuevas oportunidades.

Los factores políticos como las reformas laborales, o los conflictos armados influyen en la demanda de personal por parte de las empresas. Los conflictos armados originan incertidumbre en el país afectando la inversión, y llevando a una recesión económica, a una disminución en el consumo, por otro lado estos conflictos crean demandas en otros sectores.

Los cambios tecnológicos en muchos casos llevan a las empresas a disminuir sus plantas de personal, pero al mismo tiempo se ve en la necesidad de reclutar personal más capacitado acorde a la evaluación del medio. CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco debe realizar programas de capacitación para sus empleados con el fin de que la empresa crezca junto con sus empleados y de esta manera crear un sentido de lealtad y de pertenencia.

Competencia: aunque CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco, es una empresa monopólica en la región, no significa que el hecho de no tener competencia la lleve a estar conforme en sus procesos. Este factor afecta más en el mejoramiento calidad de sus servicios pero no tiene relevancia en la demanda de personal.

6.2.2 Causas internas: Se originan en las necesidades y cambios dentro de la empresa, el planteamiento de nuevos objetivos o estrategias llevan a la organización a tomar decisiones sobre el requerimiento de personal.

Dentro de estas causas internas encontramos:

- Planes Estratégicos, presupuestos y pronósticos de distribución, nuevas operaciones, nuevos puntos, reorganización y diseños de puestos.
- La zona ante el crecimiento de la población está adelantando proyectos como es el de ampliación de redes como futura fuente de abastecimiento de energía para algunos sectores de la zona Pacífico.
- Estos proyectos permitirán a la empresa reclutar más personal para poder llevar a cabo estos proyectos en el futuro.

6.2.3 Fuerza de trabajo: La planta de personal de cualquier empresa se reduce por diferentes factores que de una y otra forma afectará la estabilidad de la misma con el fin de evitar trastornos en el actuar normal se deben tener planes elaborados que permitan asumir estos cambios de la mejor manera posible. La planta de personal se puede reducir por los siguientes factores: jubilación, renuncias, despidos, muerte, licencia.

En el caso de la zona están prontos a jubilarse los cargos de conductor y auxiliar de Fondo Rotatorio. La planeación del personal le brindara a la empresa la posibilidad de contar con programas de acción para pronosticar cambios futuros y tomar medidas pertinentes.

Las técnicas utilizadas para pronosticar la fuerza laboral son cuantitativas y cualitativas.

Para CEDENAR. SA. ESP. Zona pacifico, se plantea el siguiente proceso de incorporación de personal.

6.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La necesidad de obtener los candidatos para llenar adecuadamente los cargos vacantes, exige que la empresa tenga un conocimiento detallado del mercado laboral, en el desarrollo de la función de reclutamiento se analiza hojas de vida, antecedentes laborales, referencias y datos de educación de los aspirantes, para constatar que cumplen con los requisitos mínimos.

De esta manera el reclutamiento convierte algunos de los aspirantes a vincularse a la empresa en candidatos para ser considerados en el proceso de selección.

El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección, en la empresa CEDENAR S.A. ESP., Tumaco se realiza de la siguiente manera:

Para el personal administrativo u operativo se realiza una requisición de personal, los aspirantes se buscan de las siguientes fuentes de reclutamiento:

- **El propio personal:** Para cargos vacantes la empresa puede encontrar los candidatos entre sus propios trabajadores y capacitarlos para el cargo vacante.

- **El archivo de solicitudes:** Las solicitudes de empleo que se encuentran cuidadosamente archivadas constituyen una valiosa fuente de reclutamiento, junto con las hojas de vida de los candidatos que hayan participado en anteriores procesos de selección, sin haber sido contratados.

- **Las organizaciones educativas:** Las escuelas, institutos y universidades ofrecen la oportunidad de entrar en contacto con personas que han adquirido formación técnica y profesional, listos para ingresar al mercado laboral.

Proveer un Cargo: Este proceso permite proveer un cargo partiendo del reclutamiento de los candidatos, y termina con la inducción del candidato seleccionado que le permite conocer el cargo para el cual fue escogido, el área de trabajo y la empresa en la cual se desempeñará.

Tabla 2. Proceso para proveer un cargo

PROCESO	1. PROVEER UN CARGO
OBJETIVO GENERAL	Proveer un cargo para satisfacer la demanda de las dependencias de la organización.
ENTRADAS	Requerimiento de la provisión de un cargo.
SUBPROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección y contratación de personal • Inducción
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de candidatos potenciales • Candidato escogido • Contrato de trabajo • Cargo previsto
RESPONSABLE	Coordinadores
DOCUMENTOS APLICABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de provisión de un cargo • Descripción del puesto de trabajo
MEDICIÓN	Número de cargos provisto/Nº de cargos solicitados
REQUISITOS POR CUMPLIR	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil acorde con las políticas de la empresa. • Tiempo indicado en la requisición
RECURSOS FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de coordinadores • Insumos de oficina
RECURSO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores e impresoras • Red local • Internet • Intranet
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Zona • Coordinadores • Secretaria

El objetivo de éste procedimiento es buscar candidatos que dispongan de un perfil acorde a las políticas y criterios de la empresa, y que puedan satisfacer las necesidades laborales de una sección determinada. El proceso inicia con la requisición de personal realizada por cualquiera de las dependencias de la organización de acuerdo al formato Requisición de Personal.

El jefe de oficina y los coordinadores inician la búsqueda de los candidatos dentro de la organización y posteriormente fuera de ella si no se tiene éxito en la primera búsqueda.

RECLUTAMIENTO:

Tabla 3. Proceso de reclutamiento

PROCESO	1. PROVEER UN CARGO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	1.1. Reclutamiento	
OBJETIVO	Establecer las actividades que se deben realizar para reclutamiento interno y/o externo del personal.	
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar el mejor personal posible a la organización.	
NORMAS	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidades de la oficina de coordinadores.• Funciones del jefe de zona	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Recibir y analizar los requerimientos de provisión de personal.• Consultar las bases de datos de candidatos (internos y/o externos).• Publicar (interna y/o externamente) requerimiento para disponer de candidatos.• Organizar recepción de ofertas (internas y/o externas) para satisfacer la demanda del cargo).• Realizar lista de candidatos.	
ANEXOS	Formato de requisición de personal JZC Formato de Convocatoria (JZC 002)	
APÉNDICE	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de puestos de trabajo	
LÉXICO	<ul style="list-style-type: none">• GZC. Jefe Zona y coordinadores.	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO Revisión N° 1		GZC 001 FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Área u oficina solicitante			
Cargo a proveer			
Sexo:		Edad:	
TIPO O DE CONTRATACIÓN			
Término indefinido		Asesoría	Consultoría
Prestación de servicios		Trabajadores en Misión	
Horario de trabajo		Lugar	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS			
HABILIDADES REQUERIDAS			

Nombre solicitante: _____

Firma: _____

Fecha Solicitud: _____

Autorización Gerencia General:

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO Revisión N° 1	JZC 002 FORMATO DE CONVOCATORIA
---	------------------------------------

LA OFICINA DE COORDINADORES

INFORMA

Que se ha abierto la convocatoria interna _____, externa al cargo _____

Para suplir las necesidades de la oficina/área. _____

REQUISITOS
ESCOLARIDAD
EXPERIENCIA

Salario: \$ _____ Horario: _____ Lugar de trabajo: _____

Lugar de recepción de hojas de vida en la oficina de gestión del Talento Humano
 hasta el día _____

 JEFE ZONA PACIFICO

Figura 13.

DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO

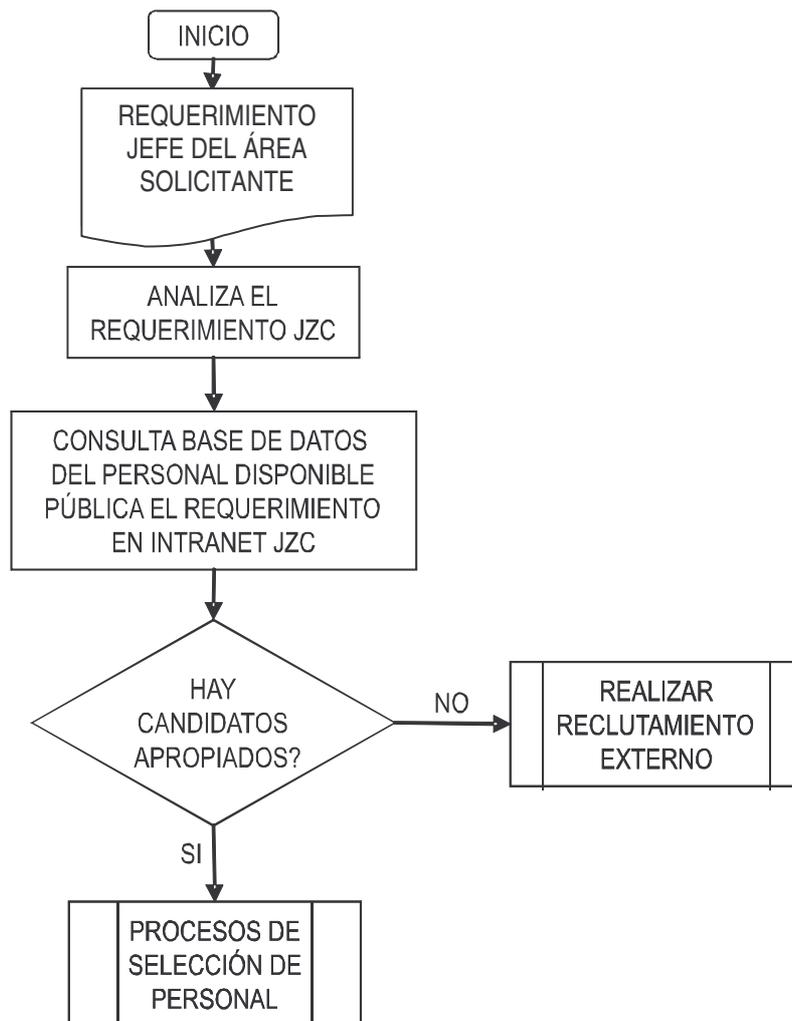
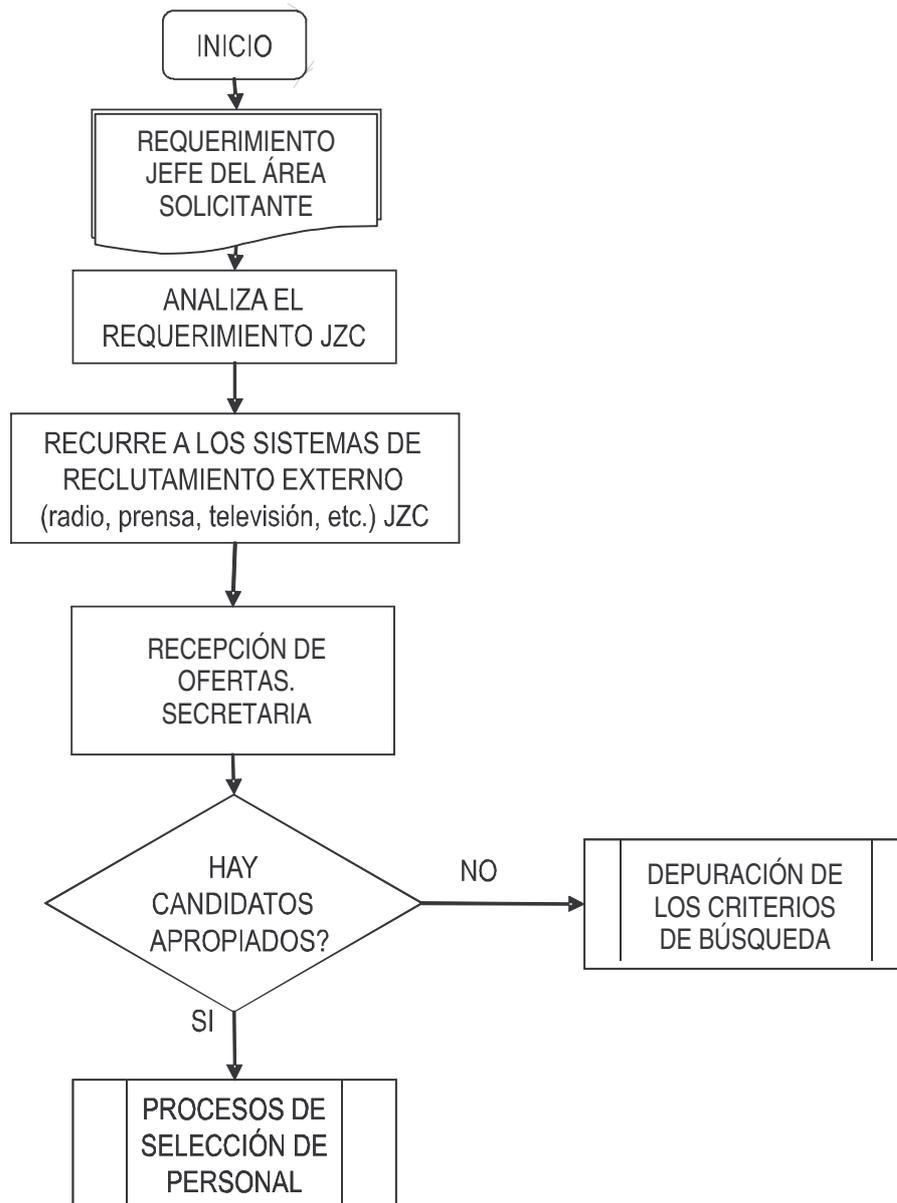


Figura 14.

DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO



6.4. PROCESO DE SELECCIÓN

Concluida las actividades de reclutamiento se tiene ahora una cantidad adecuada de candidatos, entre los cuales de deberá escoger el que mejor se adapte a las condiciones del cargo y de la empresa.

La selección de personal tiene como objetivo escoger, dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y actitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el cargo vacante como en el resto de la empresa, se analizan las características actuales y potenciales de los candidatos, para escoger el que mejor se acople con las condiciones del cargo y de la empresa, de tal manera que se pueda esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la zona.

La información predictiva de los rasgos de personal se obtiene a través de varios instrumentos, técnicas o predictores de selección como son:

- **Hoja de vida:** en esta se verifican los datos consignados, sus antecedentes personales y laborales, permitiéndonos captar asuntos como periodos de desempleo, omisiones, frecuencias de cambio de trabajo, razones para dejar los cargos anteriores, aspiración salarial y necesidades económicas.
- **Entrevista:** Mediante esta se evalúan algunas características evidentes como expresión verbal, presencia física, conocimiento que tenga de la empresa.
- Se realizarán preguntas como:
 - ¿Conoces algo sobre CEDENAR S.A.?
 - ¿Cuál fue su formación escolar?
 - ¿Cuál es su experiencia laboral?
 - ¿Labora en otras empresas actualmente? ¿cuáles?
 - ¿Situación de estado civil?
 - ¿Ocupación del cónyuge?
 - ¿Tiene hijos, actividades realizadas por sus hijos?
- **Pruebas de Conocimiento: Estas** tienen como objetivo evaluar el grado de conocimiento y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Estas pruebas se realizarán de forma escrita y verbal donde indagará sobre conocimientos técnicos, directamente relacionadas con el cargo en referencia.

El objetivo de éste procedimiento es seleccionar de una lista de candidatos previamente elaborada de acuerdo a parámetros definidos y estandarizados, la mejor opción para la organización.

- **Búsqueda interna.** Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general los coordinadores de las diferentes secciones desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas, la ejercen la función, los coordinadores tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Se planteó la política interna para que la empresa determine, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos.

En general, las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos; internas y externas. Con el fin de llenar una vacante dentro de la zona, esta tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la moral, y proveyendo información acerca de los candidatos para desempeñar el empleo, a través de análisis historial de su trabajo en la organización. Además, se evita el problema de introducir gente de fuera de la zona ya que a veces otros talentos similares o mejores se abandonan por los de fuera. Las inscripciones para un concurso, referente a llenar la plaza vacante en el interior de la empresa, deben tener lugar al menos con dos semanas de anticipación al reclutamiento del exterior. Las políticas sobre las formas de hacerlo varían. Generalmente se supone que el interesado le presenta al jefe su oferta para el nuevo trabajo. Usualmente, esto es requerido solamente cuando la persona es tentativamente aceptada; entonces se le programa una entrevista de selección.

Se abre el concurso para que las personas, que cumplan con los requisitos, entren a participar por la vacante ofrecida. Las condiciones del país obligan a que se haga este proceso de la manera más transparente posible así que todo el proceso debe estar bajo la supervisión del jefe de zona.

Cuando los cargos son nuevos se debe contar con el visto bueno del Gerente general para determinar si existe presupuesto o no.

- **Pruebas y entrevistas.** Dos de las técnicas más importantes de la selección son las pruebas psicológicas y las entrevistas para empleo. Ambas son complejas y difíciles de utilizar con propiedad. Ambos métodos son objeto de especialización y constituyen áreas de especialización por sí mismas; para proyectar, administrar y evaluar las pruebas psicológicas apropiadamente, se

necesitan conocimientos y experiencia considerables en psicología industrial. Un entrenamiento similar es necesario para llegar a ser capacitado en entrevistas de empleo; para un mejor cubrimiento de estas dos materias, el estudiante se podrá referir a numerosos textos y tratados sobre psicología industrial, pruebas a grupos y a individuos, consejería y entrevistas.

CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico – Tumaco no tiene muy claro este proceso de selección de personal ya que no cuenta con un modelo ideal diseñado para que se ajuste a los manuales de procedimiento. Esto hace difícil la aplicación del proceso de selección.

Por lo anterior se hace necesario proponer formatos y diagramas de flujo para que faciliten el desarrollo del proceso de contratación de personal y permitan así mismo conducir el proceso en forma lógica y ordenada y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

6.4.1. Procedimiento Selección y contratación de personal

Tabla 4. Selección y Contratación de personal

PROCESO	1. PROVEER UN CARGO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	1.2. SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONTRATACIÓN	
OBJETIVO	Proporcionar a la organización un trabajador adecuado para cubrir un requerimiento de una sección.	
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar el mejor personal posible a la organización. 	
NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades de la oficina jefe de zona y coordinadores. • Funciones del jefe de zona y coordinadores. • Utilización de métodos aprobados para seleccionar personal. 	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las hojas de vida de todos los candidatos reclutados. • Programar y realizar las pruebas para seleccionar el personal de acuerdo al cargo a proveer. • Programar y realizar las entrevistas a los candidatos escogidos con la participación del jefe de la sección solicitante. • Informar al jefe de zona la sección solicitante sobre el o los candidatos seleccionados. • Realizar la contratación, de acuerdo a las normas legales por las cuales se rige la empresa. • Informar a sistemas, y Fondo Rotatorio sobre el nuevo trabajador. Cargo al cual llega y sus datos personales. 	
ANEXOS	Formato de hoja de vida de la zona JZC Formato de comunicación de incorporación JZC. Formato de informe de entrevista JZC.	
APÉNDICE		
LÉXICO	<ul style="list-style-type: none"> • GZC. Jefe Zona y coordinadores. • JZ: Jefe de la zona. 	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO Revisión N° 1	JZC 003 FORMATO DE HOJA DE VIDA DE LA EMPRESA
--	---

DATOS PERSONALES

Primer Apellido: _____ Segundo Apellido: _____
 Nombres: _____

ESCOLARIDAD

FORMACIÓN	AÑOS CURSADOS	NOMBRE INSTITUCIÓN	LUGAR	TÍTULO OBTENIDO
Primaria				
Secundaria				
Tecnológica				
Universitaria				
Postgrado				
Otros (cursos, seminarios)				

Idiomas: Español _____ Inglés _____ Otro: _____ Cuál: _____

EXPERIENCIA LABORAL

(Mencione desde el empleo más reciente)

Empresa			
Dirección		Teléfono:	
Cargo desempeñado			
Jefe inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			
Empresa			
Dirección		Teléfono:	
Cargo desempeñado			
Jefe inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			
Empresa			
Dirección		Teléfono:	
Cargo desempeñado			
Jefe inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			
Empresa			
Dirección		Teléfono:	
Cargo desempeñado			
Jefe inmediato			
Fecha			
Motivo de retiro			

REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			
Nombre			
Dirección			
Ocupación			
Empresa			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Cargo desempeñado			
Jefe inmediato			
Fecha			
Motivo del retiro			

REFERENCIAS FAMILIARES			
Nombre			
Dirección		Teléfono	
Ocupación			
Empresa			
Nombre			
Dirección			
Ocupación			
Empresa			

Enumere las principales habilidades que posee para desempeñar el cargo al que postula:

Describa el conocimiento que tiene de nuestra empresa: _____

Porque le gustaría trabajar en nuestra empresa: _____

Certifico que las afirmaciones hechas en este formulario son ciertas y completas. Autorizo a CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico para que verifique la información consignada. Entiendo que cualquier inconsistencia puede terminar en la suspensión del empleo.

Firma: _____ Fecha: _____

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO. Revisión N° 1	JZC 004 FORMATO COMUNICACIÓN DE INCORPORACIÓN
---	---

Fecha: _____

Señor (a)

NOMBRE:

La empresa CEDENAR S.A. ESP., ZONA PACÍFICO le informa que ha decidido brindarle la oportunidad de ocupar el cargo _____, debido a los resultados positivos obtenidos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Favor presentarse en la oficina del JEFE DE ZONA el día _____ a las _____, para la firma del contrato y realización del proceso de inducción.

Le auguramos muchos éxitos, seguros de que pondrá a disposición DE CEDENAR S.A. ESP., Zona Pacífico todas sus aptitudes, habilidades, conocimiento y capacidad creativa.

Le damos una cordial bienvenida.

JEFE DE ZONA

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO. Revisión N° 1	JZC 005 FORMATO DE INFORME DE ENTREVISTA
---	--

DATOS PERSONALES DEL ASPIRANTE

Primer apellido: _____ Segundo apellido: _____

Nombres: _____

Cargo al que aspira: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo del entrevistador: _____

CAPÍTULO SEGUNDO: Verificación de requisitos:

ESCOLARIDAD				
FORMACIÓN	FECHA	INSTITUCIÓN	OBSERVACIONES JZC	REALIZÓ
Primaria				
Secundaria				
Tecnológica				
Universitaria				
Postgrado				
Otros (cursos, seminarios)				
EXPERIENCIA				
FORMACIÓN	FECHA	INSTITUCIÓN	OBSERVACIONES JZC	REALIZÓ

REFERENCIAS FAMILIARES				
FECHA	NOMBRE	PARENTESCO	OBSERVACIONES JZC	REALIZÓ
REFERENCIAS PERSONALES				
FECHA	NOMBRE	PARENTESCO	OBSERVACIONES JZC	REALIZÓ
REFERENCIAS LABORALES				
FECHA	NOMBRE	PARENTESCO	OBSERVACIONES JZC	REALIZÓ

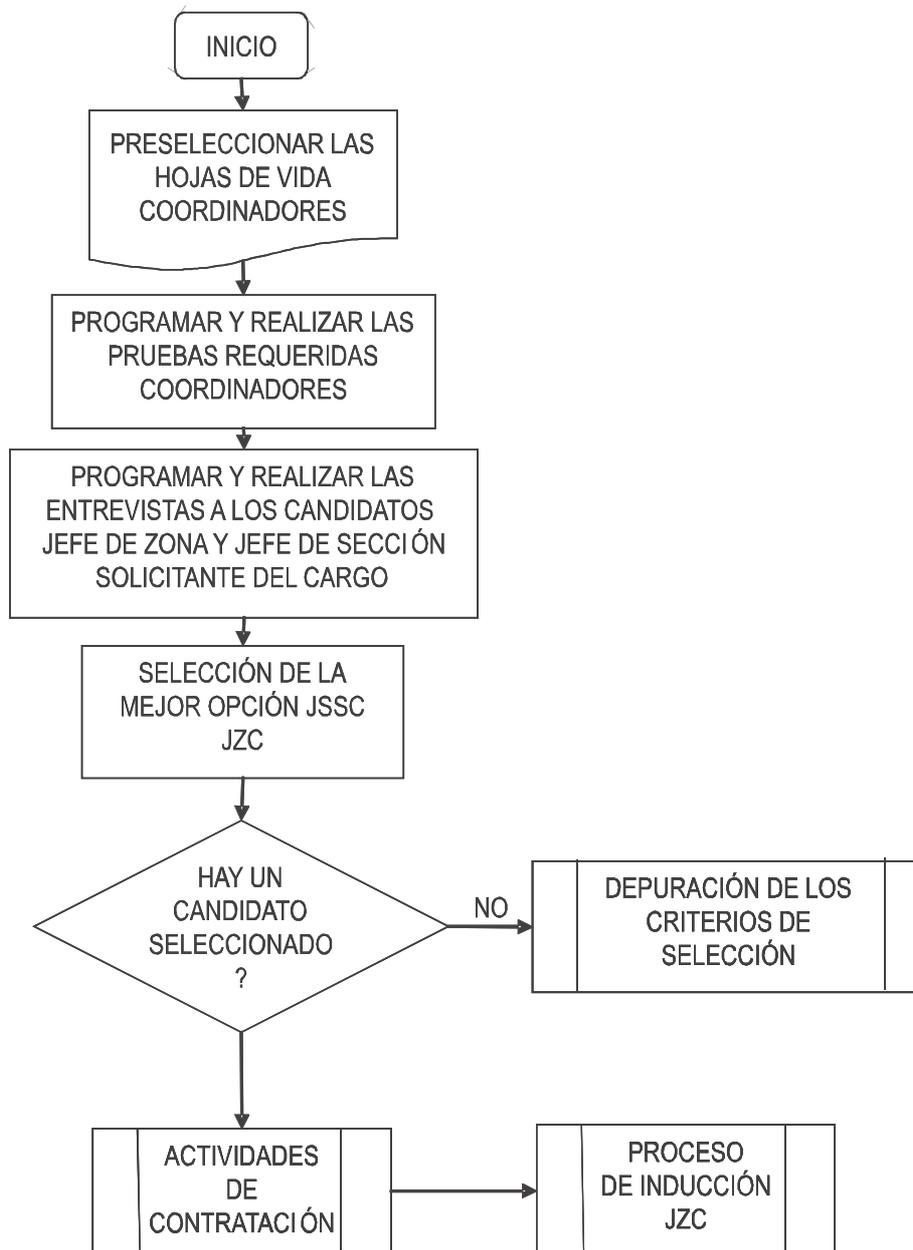
CAPITULO SEGUNDO: Pruebas

EVALUACIONES DE LA ENTREVISTA			
ACTITUD – MOTIVACIÓN – METAS			
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Positivo, cooperativo, energético, motivado, exitoso, orientado a metas).			
Comentarios:			
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN – PERSONALIDAD – PRODUCCIÓN			
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Impresionante, destacado, recordado, tranquilo, consciente).			
Comentarios:			
CAPACIDAD INTELECTUAL			
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Creativo, incisivo, curioso, imaginativo, entiende, razona, inteligente, preparado)			

Comentarios:			
JUICIO – CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES			
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Maduro, conocedor, independiente, sentido común, seguro, decidido, lógico).			
Comentarios:			
LIDERAZGO			
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
(Auto confianza, se hace cargo, eficaz, respetado, orientado a la gerencia, controla la autoridad).			
Comentarios:			
RESUMEN DE LA ENTREVISTA			
Mala	Promedio	Buena	Sobresaliente
Comentarios Generales:			
Calificación Técnica específica del cargo (realizada por la dependencia solicitante)			
Resultado del proceso:	Aspirante apto:		Aspirante no apto

Figura 15.

DIAGRAMA DE FLUJO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



6.5 PROCESO DE INDUCCIÓN

Este proceso continuo de comunicación bilateral, entre la empresa y sus integrantes, se realiza la socialización organizacional mediante el cual se le explica la misión, los valores, las políticas, las normas, las tradiciones, los objetivos, las conductas y conocimientos requeridos para integrarse a la empresa CEDENAR SA. ESP. zona pacifico. El trabajador escogido es notificado de su aceptación como nuevo integrante de la empresa, esta oportunidad es aprovechada para aclararle que la decisión de contratación ha sido tomada con base exclusivamente de los méritos demostrados.

El propósito de la inducción al comunicar la misión, doctrina y demás características de la empresa se amplía la zona de convergencia existente entre los objetivos y valores de la empresa y los objetivos y valores de sus integrantes. Esta inducción ayuda a la creación de condiciones en las cuales el individuo y la organización se integran para su mutuo beneficio.

Para la parte administrativa y operativa, el primer contacto que se tiene es el más importante, desde ese momento la persona se forma una imagen de la empresa, la forma como lo recibimos es definitiva para que sienta simpatía y se integre a la empresa.

La parte esencial de los colaboradores es la comunicación, comunicarse es compartir ideas, información, sentimientos y actitudes, se comunica con: la presentación personal, los gestos, las palabras, las actitudes; la comunicación eficaz depende de: querer servir, saber preguntar, escuchar activamente, analizar las manifestaciones, comprender y hablar el mismo idioma.

El objetivo de este procedimiento es incorporar al personal seleccionado al ambiente de trabajo del área en la cual se desempeñará y de la organización en general. La inducción es de carácter técnico, propia de su cargo, administrativa, para asuntos relacionados con el funcionamiento de la organización, y cultural, para que conozca el clima organizacional.

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la zona, en el pasado éste era un paso ignorado. La persona era contratada y se le decía que se presentara al trabajo en un tiempo específico.

Muy pocos o ninguna ayuda se le suministraba para encontrar la manera apropiada de asignarle su sección específica, donde en algunos casos solo se les

brindaba un curso improvisado de inducción o gradualmente durante un período de tiempo, los empleados conseguían saber algo acerca de los otros miembros.

Los otros miembros de la unidad, encontrándose, por lo general, en sitios como la cafetería; así descubrían la manera apropiada de vestir aprobada por el conjunto del grupo, aprendían a reconocer la importancia del tiempo y los registros del mismo, en fin; también, durante este periodo, el empleado experimentaba tal ansiedad, que podía retirarse.

La inducción es la oportunidad que tiene la empresa para dar a conocer a sus nuevos colaboradores la importancia que ellos tienen dentro de la organización y las oportunidades que tendrán en el desenvolvimiento de sus actividades. La inducción también permite capacitar al nuevo personal en las funciones específicas del cargo, es muy importante porque de eso dependerá el buen desempeño. Se debe dedicar un tiempo prudencial y recibir retroalimentación constante en el proceso, para controlar si los objetivos se están alcanzando y determinar los puntos clave en los que se deben hacer refuerzos.

El personal encargado de hacer la inducción y capacitación debe contar con la preparación adecuada para cumplir satisfactoriamente con estos fines.

Generalmente la inducción es realizada por el Jefe de la zona y coordinadores. La capacitación es realizada por el jefe de la dependencia donde estará ubicado el empleado junto con la persona que deja vacante el cargo.

La primera fase de la inducción la hace el jefe de zona con explicaciones sobre la naturaleza de la compañía y de sus servicios. Al hacer la inducción se genera una reacción en el nuevo colaborador que le hace sentir un cierto interés por la empresa y orgullo por trabajar en ella. Adicionalmente, a esta información, se le muestran al empleado servicios específicos, tales como pensiones, planes de salud y bienestar, programas de seguridad, y cosas por el estilo. La orientación general toma considerable tiempo, durante el cual el nuevo empleado acumula una cantidad sustancial de información. Pero para que todo esto se de es necesario contar con un proceso de inducción efectivo.

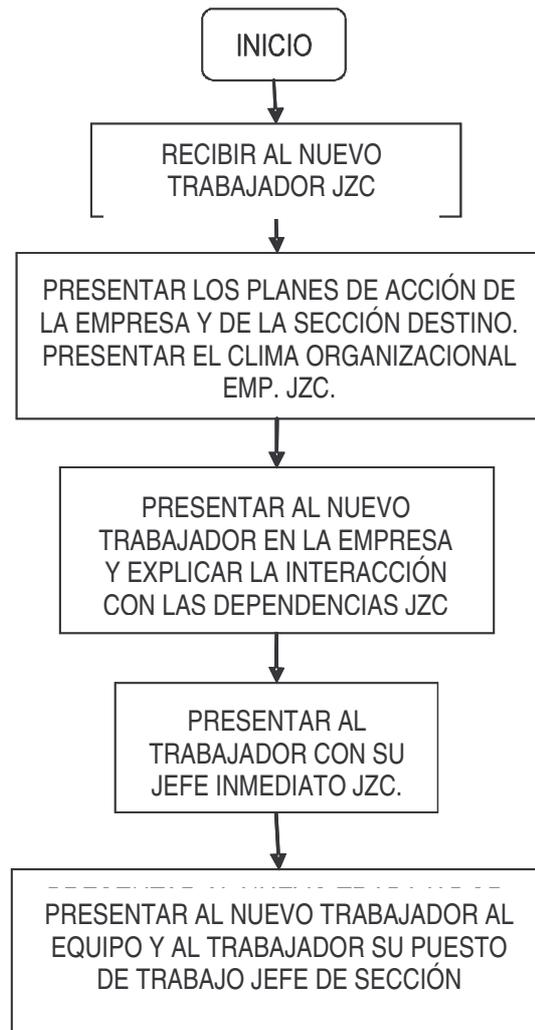
6.5.1 Procedimiento Inducción

Tabla 5. Procedimiento de inducción

PROCESO:	1. PROVEER UN CARGO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	1.3. INDUCCIÓN	
OBJETIVO	Establecer las actividades para proporcionar al nuevo trabajador los conocimientos específicos necesarios para iniciar labores en la empresa.	
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la incorporación del nuevo trabajador al equipo de trabajo y a la organización, de manera rápida y confiable. 	
NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades del jefe de zona y coordinadores. • Funciones del cargo al cual llega el nuevo trabajador 	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al nuevo trabajador el día de inicio de labores • Presentar las generalidades del Plan de Acción de la empresa • Presentar el Plan de Acción de la sección en la cual se va a desempeñar • Presentar la cultura y el clima organizacional • Presentar las funciones y responsabilidades del cargo • Dar a conocer as instalaciones de la empresa y presentarlo en cada dependencia a la vez que se le explica la manera de interactuar con cada una de ellas. • Presentar al trabajador con su jefe inmediato, quien le proporcionará la información pertinente para su trabajo. 	
ANEXOS		
APÉNDICE:		
LÉXICO	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de zona y coordinadores • JF. Jefe de zona • JSSC. Jefe sección solicitante del cargo. 	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Figura 16.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN



6.6. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Permite que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros, no solo se mejoran sus destrezas sino la transmisión de conocimientos, formación de valores y actitudes que habilitan al trabajador para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

El propósito principal de la capacitación es desarrollar el máximo potencial de los colaboradores para que puedan utilizar todas sus capacidades dentro de la empresa CEDENAR S.A. y fuera de ella, convirtiéndose en un recurso de motivación de los trabajadores y así el trabajo se convierte en un medio de realización del ser humano y se promueve el mantenimiento de una fuerza laboral idónea y motivada, es decir de alta calidad.

La capacitación en CEDENAR en zona Pacífica es de carácter teórico y práctico, su énfasis es en el servicio buscando la satisfacción del cliente. Los siguientes son los tipos de capacitación para CEDENAR S.A. zona Pacífico.

- **Entrenamiento en el cargo:** Es uno de los métodos más utilizados para suministrar adiestramiento a los colaboradores, se realiza sobre la marcha del trabajo en este se explican las tareas que se quieren enseñar, demostración por parte del jefe, coordinadores y compañeros de la forma de cómo realizar el trabajo, prueba de desempeño por parte de la persona entrenada en la tarea que debe aprender, revisión por parte del jefe y/o coordinadores de la forma cómo aprendió la persona entrenada con las correcciones a que hubiere lugar.
- **Conferencias:** En esta se realiza la presentación de conocimientos para instruir a las personas que constituyen el auditorio es el método más utilizado cuando se quiere transmitir la formación al grupo total de los colaboradores. Además en esta reunión se hacen conferencias motivacionales, celebración de momentos especiales tales como (Día de la madre, día del padre, día del trabajador, cumpleaños etc.) y también se les recuerda las siete reglas de oro de linieros.
- **Seminario de convención:** Se utiliza para pequeños grupos de personas (jefe de zona, funcionarios) en estas se desarrolla la capacidad de exponer opiniones y aprender de las ideas ajenas además de mejorar la creatividad y capacidad de trabajar en grupo, proporciona herramientas que permiten

un mejor desempeño en sus actividades empresariales y personales, con talleres de sensibilización. Se realiza una convención al año donde se evalúan las metas y objetivos alcanzados por el jefe de zona, esta se realiza en la Central de CEDENAR S.A., Pasto, además se realizan proyecciones para el año que inicia.

- **Unidad deportiva y cancha de fútbol:** Está para fomentar la recreación, el deporte y las actividades de campo relacionadas con la salud ocupacional.
- **Películas.** La instrucción audiovisual a través de películas de cine y televisión cada vez, toma más fuerza, y CEDENAR S.A., zona Pacífico, está a la vanguardia en la utilización de esta tecnología, pues de esta manera se logra esta efectividad del aprendizaje, utilizando diferentes películas didácticas.
- **Convenios empresariales:** Convenio con el Consejo Nacional de Técnicos Electricistas (CORTES) y el SENA para capacitar y profesionalizar a los trabajadores de CEDENAR S.A., ya que es un factor importante para el desarrollo de las potencialidades de cada individuo que influye directamente en la competitividad de la empresa.

El objetivo de este procedimiento es desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores, con el fin de contribuir a su crecimiento personal y laboral. Inicia con el establecimiento del plan de capacitación y culmina con la evaluación del cumplimiento de metas.

Este proceso es uno de los más relevantes para la zona Pacífica pues se ha determinado que repercute en el empleado y en el ambiente organizacional de la zona, la importancia de la capacitación para cualquier empresa, es evidente por tal razón la importancia de contar con un proceso bien definido que se debe las necesidades de capacitación y la ejecución de programas para capacitar más aún si se tiene en cuenta que la automatización y la tecnología se han intensificado.

Una forma de hacer más eficiente este proceso es contar con un procedimiento claro, flujo grama y formatos del proceso de capacitación correspondientes.

6.6.1 Procedimiento: Capacitación

Tabla 6. Procedimiento capacitación

PROCESO:	2. PROMOVER EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	2.1. CAPACITACIÓN	
OBJETIVO	Establecer las actividades para llevar a cabo el plan de capacitación y el logro de las metas propuestas:	
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad del personal para el cumplimiento de sus funciones • Desarrollar habilidades y destrezas en el recurso humano. 	
NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades del jefe de zona y coordinadores. • Funciones del cargo al cual llega el nuevo trabajador 	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia entre los temas profundizados y las políticas de la empresa. • Los planes de capacitación deben obedecer a solicitudes previamente analizadas. • Recibir solicitud de capacitación • Evaluar la necesidad de la capacitación • Examinar el plan de capacitación <p>Si la solicitud es aprobada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar las ofertas de capacitación • Escoger la propuesta más adecuada • Tramitar los recursos • Inscribir al empleado en la capacitación • Notificar al empleado y recomendar la preparación previa • Evaluar los resultados de la capacitación <p>Si la solicitud es negada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notificar al solicitante 	
ANEXOS	<ul style="list-style-type: none"> • Formato integrado de requerimiento de capacitación JZC • Evaluación de capacitación (JZC 007) 	
APÉNDICE:		
LÉXICO	<ul style="list-style-type: none"> • JZC jefe de zona y coordinadores. 	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO. Revisión N° 1	JZC 005 FORMATO INTEGRADO DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
---	--

Fecha: _____

A: Coordinadores

Solicitante: _____

Cargo: _____ Área: _____

Tema de capacitación: _____

Describa su necesidad de capacitación:

Lugar y fecha programados: _____

Horario: _____ Valor Estimado: _____

Verificación de necesidad: SI _____ NO _____

Verificado con plan de capacitación SI _____ NO _____

Aprobado SI _____ NO _____

Motivo de rechazo: _____

Coordinadores

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO. Revisión N° 1	JZC 007 FOMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
---	--

Fecha: _____

Cargo: _____ Área: _____

Tema de capacitación: _____

1. El contenido del tema respondió a sus necesidades e intereses?

Muy bien _____ Relativamente bien _____ Muy poco _____

Explique: _____

1. Qué tan eficaz fue el capacitador?

Excelente _____ muy bueno _____ bueno _____ Regular: _____ malo _____

Explique: _____

3. Cómo califica las técnicas y material de ayuda utilizado en la capacitación?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Explique: _____

3. Las condiciones físicas y servicios prestados fueron?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Explique: _____

Qué beneficios obtuvo? _____

Nuevos conocimientos que son útiles a su cargo _____

Ideas y técnicas que pueden aplicarse en el empleo _____

Nuevas habilidades _____

Crecimiento personal _____

Otra _____

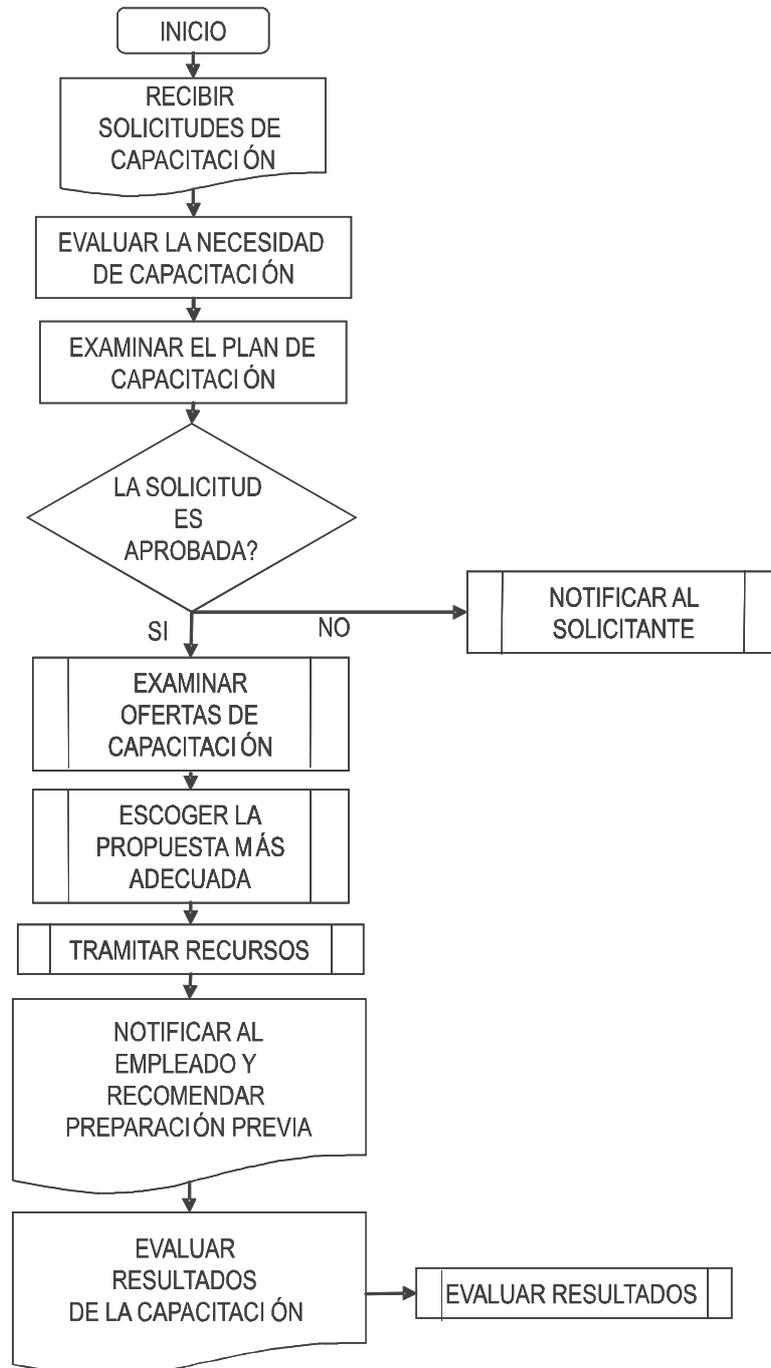
Cuál _____

Cómo y en qué fechas replicará los conocimientos adquiridos: _____

Sugerencias y comentarios: _____

Figura 17.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN



6.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño suministra información valiosa sobre los aspectos fuertes y débiles del comportamiento, al mismo tiempo que permite reconocer los trabajadores sobresalientes. La gente tiende a perder interés en lo que hace si no obtiene los reconocimientos correspondientes.

La evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa, en esta función se aprecia el comportamiento y las cualidades del trabajador, se le devuelve esta información y se establece, conjuntamente entre el evaluado y su superior inmediato, un plan para el mejoramiento de su desempeño, constituyendo así un inventario del talento humano y eficiencia laboral de la empresa.

El propósito de la evaluación del desempeño son los reconocimientos a los trabajadores sobresalientes y es darle oportunidad de mejorar a los demás, se utiliza para informar al trabajador sobre sus aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda planear su mejoramiento.

También sirve para identificar las necesidades cualitativas de personal y tomar las medidas conducentes por parte de la empresa, para entrenar su fuerza laboral, suministrando bases sólidas para la toma de decisiones en lo concerniente a promociones traslados y retiros; permitiendo elaborar planes de carrera suministrando retroalimentación a toda la organización.

El papel del jefe y los coordinadores es establecer de forma conjunta, los objetivos con los demás colaboradores, las metas establecidas de forma conjunta hacen que el empleado sea participante del proceso. Esta apropiación de los objetivos incrementa la probabilidad de que se los alcance.

Al final del período de evaluación el empleado y los coordinadores y jefe zona se reúnen para una entrevista de evaluación donde se revisan el grado hasta que se han alcanzado los objetivos y luego repasan las acciones necesarias para resolver los problemas restantes. Se establecen los objetivos para el siguiente período de evaluación y se repite el proceso.

En CEDENAR S.A. ESP., zona Pacífico la evaluación del desempeño se maneja más que todo por observación al cumplimiento de actividades designadas; no

teniendo un resultado efectivo, de ahí surge la necesidad del diseño de formatos para que el proceso de evaluación del desempeño sea realmente gratificante, tanto para la empresa como para la zona.

Con las mejoras en el proceso se podrá obtener una retroalimentación que va a contribuir al desarrollo de un sistema de administración de personal más eficiente, además se puede obtener mayor información sobre el colaborador para detectar las necesidades tanto de entrenamiento como de capacitación que pueda tener y así contar con un marco de referencia para la toma de decisiones en cuanto a la movilidad del personal.

La evaluación de desempeño permite alinear las estrategias y objetivos individuales y competencias que debe desarrollar cada trabajador.

6.7.1 Proceso: Evaluación del desempeño

Tabla 7. Proceso evaluación del desempeño

PROCESO:	3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
OBJETIVO GENERAL	Determinar si los resultados individuales y competencias que debe desarrollar cada funcionario son acordes con las estrategias y objetivos de la organización.
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las metas individuales • Resultados de los alcances logrados por los equipos de trabajo.
SUBPROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y tutoría • Análisis de resultados.
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del desempeño • Propuestas de mejoramiento • Propuestas de reestructuración organizacional
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Oficina de Gestión de Talento Humano
DOCUMENTOS APLICABLES	<ul style="list-style-type: none"> • descripción del puesto de trabajo • Perfil de competencias individuales • Informes de ejecución de planes de acción.
MEDICIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados
REQUISITOS POR CUMPLIR	
RECURSOS FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de coordinadores • Insumos de oficina
RECURSO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores e impresoras • Red local • Internet • Intranet

TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe zona • Coordinadores • Secretaria
----------------	--

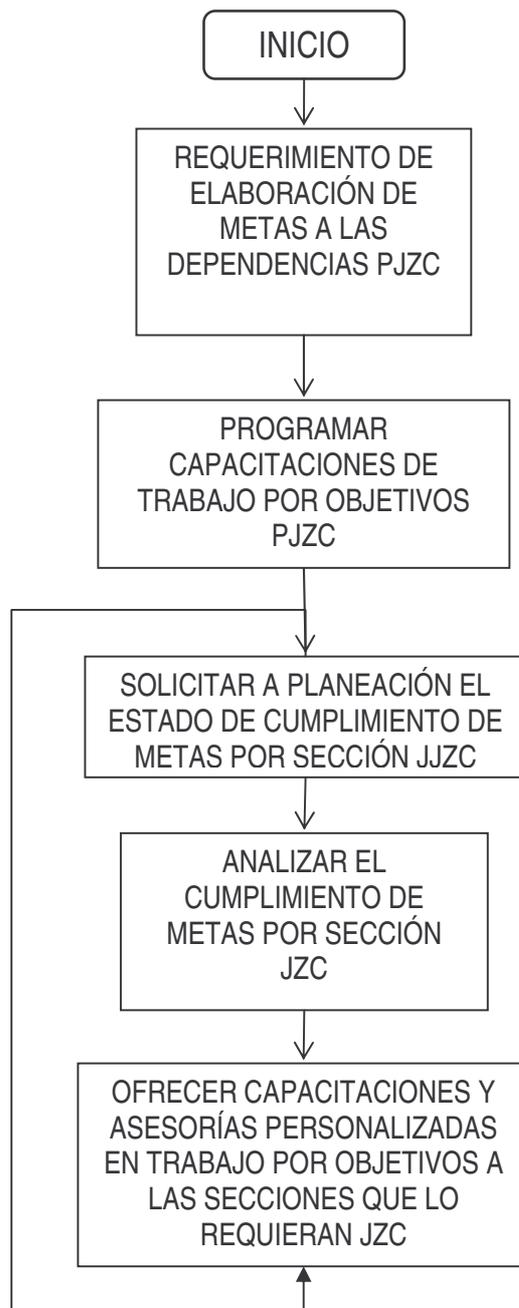
6.7.2 Seguimiento y tutoría: El seguimiento y tutoría es un proceso por el cual se realiza un acompañamiento continuo orientado a ayudar a las personas a alcanzar mayores niveles de competencia y sobrepasar barreras para mejorar su desempeño.

Tabla 8. Seguimiento y Tutoría

PROCESO:	3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	3.1. SEGUIMIENTO Y TUTORÍA	
OBJETIVOS	Controlar y asesorar en el cumplimiento de metas.	
POLÍTICAS	Las metas deben ser acordes con el plan estratégico de la sección.	
NORMAS	Plan Estratégico	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el establecimiento de metas por período a los jefes de cada dependencia. • Realizar capacitaciones de trabajo por objetivos • Solicitar a los coordinadores el estado de cumplimiento de metas por sección. • Ofrecer capacitaciones y asesorías personalizadas en trabajo por objetivos a las secciones que lo requieran. 	
ANEXOS		
APÉNDICE:	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción por secciones. • Plan de acción de la organización. 	
LÉXICO		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Figura 18.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y TUTORÍA



6.7.3 Análisis de Resultados. El análisis de resultados se da al final del período, para revisar los resultados de desempeño y desarrollo frente a los objetivos y expectativas identificadas al principio del período.

PROCEDIMIENTO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 9. Procedimiento Análisis de resultados

PROCESO:	3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	
OBJETIVOS	Evaluar el cumplimiento de metas individuales y desarrollo de competencias para determinar el desempeño y tomar acciones. Correctivas.	
POLÍTICAS	Los trabajadores deben cumplir sus metas y desarrollar las competencias que requiera para mejorar su desempeño.	
NORMAS		
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a los jefes de sección el resultado de la evaluación del cumplimiento de metas. • Analizar los informes de planeación sobre el cumplimiento de planes de acción por secciones. • Evaluar el desempeño alcanzado por cada trabajador. • Proponer acciones correctivas. • Atención personalizada al trabajador • Capacitación y motivación por secciones • Rotación de puestos • Reestructuración. 	
ANEXOS	Formato de evaluación de desempeño JZC	
APÉNDICE:	•Planes estratégicos y de acción	
LÉXICO		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO-TUMACO Revisión N° 1	JZC 008 FOMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
--	---

Nombre del funcionario: _____ Fecha: _____

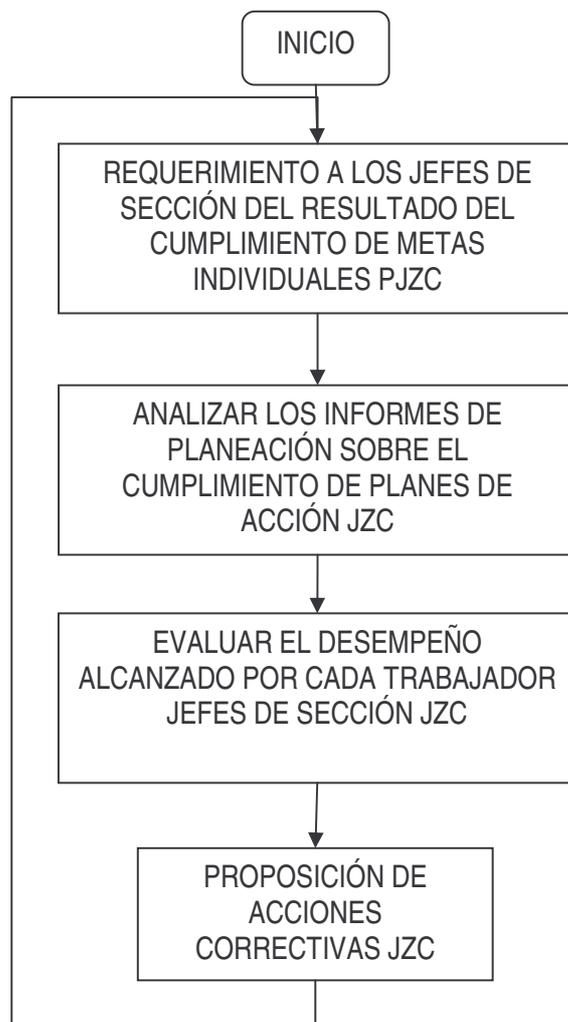
Dependencia: _____ Cargo: _____

DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN: Considere solo el desempeño actual del empleado en su función.					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	MEDIOCRE	DÉBIL
Producción Volumen y capacidad de trabajo ejecutados normalmente.	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias muy lento.
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio su cumplimiento es regular	Es parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	Nunca es satisfactorio comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo necesita entrenamiento	Tiene escaso conocimiento del trabajo.
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo.	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.	Se muestra renuente a colaborar.
Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.					

	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	MEDIOCRE	DÉBIL
Comprensión de situaciones. Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas.	Optima capacidad de intuición y de percepción.	Tiene buena capacidad de intuición y percepción	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Tiene poca capacidad de intuición y percepción.	Nulas capacidades de intuición y percepción.
Creatividad Ingeniosidad Capacidad de crear ideas y proyectos.	Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias.
Capacidad de realización. Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios y ajenos	Optima capacidad de concretar ideas nuevas	Tiene buena capacidad de concretar las ideas nuevas	Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto.

Figura 19.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS



7. CONCLUSIONES

- En la búsqueda de alternativas que conlleven a lograr un crecimiento, desarrollo y mejoramiento del Recurso humano de CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco, se vislumbra como un objetivo primordial el cumplimiento de la propuesta de mejoramiento continuo del recurso humano con el fin de lograr avances con beneficio social para los usuarios de la electrificadora en la medida que un buen recurso humano consiga satisfacer la mayoría de sus necesidades.
- Los conocimientos, habilidades y demás cualidades que se definen en el análisis ocupacional como requisito indispensable para desempeñar los cargos constituyen información básica para llevar a cabo la previsión de la fuerza laboral en la empresa CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco; el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación, evaluación y seguimiento del desempeño e indirectamente el resto de las funciones de la gestión del personal.
- La motivación bien trabajada deja buenos resultados puesto que es importante generar sentido de pertenencia para con la empresa y además porque se permite que los colaboradores participen activamente en la fijación de objetivos y se hagan partícipes de ellos.

8. RECOMENDACIONES

- El mejoramiento del potencial laboral de un país es una gran responsabilidad social que debe ser compartida entre las instituciones educativas, las empresas y los trabajadores. A las empresas les corresponde promover y apoyar la educación de los trabajadores estos a su vez deben aprovechar todas las oportunidades que se les presentan.
-
- La empresa CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco a pesar de haber aumentado el número de usuarios no puede quedarse allí, por el contrario, debe cada día aumentar esta cifra y disminuir el índice de insatisfacción por el servicio de atención prestado para así lograr el mejoramiento continuo buscado por todos los funcionarios y la empresa, permitiendo un mejor bienestar económico, social y laboral.
- Las políticas de socialización en la empresa CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco deben permitir el nivel adecuado de adaptación dependiendo de su cultura y sus diferencias individuales que quiera mantener, facilitando de todas maneras el acople suficiente para que las personas se sientan cómodas, con su trabajo y con la empresa, desde el comienzo de la relación laboral.
- La adaptación de la propuesta de mejoramiento del recurso humano de CEDENAR S.A., ESP., zona Pacífico – Tumaco será de mucha importancia para lograr un ambiente de armonía y trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando. Seminario de Dirección y Desarrollo del Recurso Humano. (CD-ROOM). Versión A-1 (Colombia). [Citado Mar, 2004]
- CASTILLO APONTE, José Gestión Total de Personal. Colombia. Grijalbo, 1994 309 p.
- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw – Hill, 1994, 880 p.
- MICROSOFT CORPORATION. Enciclopedia Encarta. [CD ROOM] Versión 11.0 Redmond (USA) [Citado nov. 2004]
- VILLEGAS DE LA VEGA, J.A., Cambio y Mejoramiento Continuo Diana 1994
- GOMEZ SERNA, Humberto – Gerencia Estratégica, Colombia, Bogotá 2003
- HARRINGTON H.J., HARRINGTON S.J., Administración Total del Mejoramiento C. Mc Graw Hill 1996,
- Gerencia Del Proceso 2001.
- El proceso de mejoramiento continuo 1995.

ANEXOS

(ANEXO A)

CEDENAR S.A. ESP. ZONA PACÍFICO - TUMACO
FORMATO PARA ANÁLISIS DE CARGO

OBJETIVO: mejora en los procesos de integración

NOMBRE DEL CARGO: _____

ÁREA: _____

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: _____

1. Objetivo general de su cargo: _____

2. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de su cargo y la frecuencia con que las realiza?

FUNCIONES	D	S	M	S	A

4. Requisitos académicos del cargo.

Primaria - Bachillerato - Técnico/tecnólogo - Universitaria -Especialista

5. ¿Necesita alguna experiencia para ejercer su cargo? SI _____ NO _____
Cuánto Seis meses- un año - dos años - más -

6. ¿Existe unidad de bienestar social en la empresa? SI _____ NO _____

7. ¿Qué aptitudes considera que debe tener para desempeñar su cargo?
Concentración – organización – capacidad de análisis – toma de decisión
Habilidad de expresión - creatividad – trabajo en equipo – amabilidad –
responsabilidad – Ética – Manejo de tecnología.

8. ¿Debe supervisar alguna persona en la ejecución de su labor? SI ___ NO ___
Cuál _____

9. Mencione los equipos, herramientas y/o máquinas utilizadas para el desarrollo de sus funciones:

Computador – Radio móvil – Máquina de escribir – teléfono – calculadora –
impresora – juego llaves – pretales – casco – otros: _____

10. ¿Considera que el ambiente de su oficina de trabajo es adecuado SI ___ NO ___

¿Por qué? _____

11. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa? SI ____ NO ____

12. ¿Existe manual de higiene y seguridad de trabajo en la empresa? SI __ NO __

13. ¿Que proceso de incorporación y desarrollo de personal conoce:
-Reclutamiento -selección – inducción - capacitación –evaluación -ninguno

14. Indique las actividades físicas más importantes para el desempeño de su cargo:

Agudeza visual – Vigor muscular – habilidad muscular.

15. ¿A qué tipo de riesgo laboral está expuesto?

Físicos – químicos – biológicos – Psicosociales – eléctricos – ergonómico