

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA PUYO S.A. EN SAN JUAN DE
PASTO

DIEGO FERNANDO OBANDO MARTINEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA PUYO S.A. EN SAN JUAN DE
PASTO

DIEGO FERNANDO OBANDO MARTINEZ

Trabajo de Pasantía presentado como requisito para optar el título profesional en
Administración de Empresas

ASESOR Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo 23 de 2004

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco mis agradecimientos al Señor Jesús Burgos, Jefe Administrativo de la Empresa PUYO S.A., por confiar en mí para trabajar en este proyecto, por brindarme su orientación en el momento necesario.

Al Señor José Alberto Puyo, Gerente General de la Empresa PUYO S.A., por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en su Empresa.

Al Señor German Puyo, Gerente General de la Empresa Servimarket S.A. por brindarme su orientación en el momento necesario.

Al Profesor Oscar Hernando Benavides Paz, por sus consejos como Asesor de Pasantía.

A todos los profesores que durante el transcurso de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para formarnos.

A mis compañeros de estudios, por su apoyo en las situaciones difíciles y por su amistad.

A los empleados en general de la empresa PUYO S.A., por brindarme su apoyo y su colaboración.

A la Señora Luz Marina Rodríguez, por su confianza y su apoyo incondicional.

Y a todas las personas que de una u otra forma ayudaron para el desarrollo de mi pasantía.

*A Dios, ser supremo que guía mi vida y me da la
fortaleza para seguir adelante a pesar de las
adversidades.*

*A la memoria de mi Padre Luís Elías, que
gracias a su constante apoyo y enseñanzas hizo
posible cumplir esta meta y que aunque
físicamente no esta conmigo, vive siempre en mi
corazón.*

*A mi madre Teresa, quien me protege siempre
con su bendición, gracias por darme valor en los
momentos difíciles, gracias por su dedicación,
sacrificio, gracias por ayudarme a conseguir esta
meta.*

*A mi Esposa Loli Liliana y a mi Hija Danna Sofia
por entrar en mi vida y convertirse en la razón
para luchar cada día.*

*A mis hermanos José Luis, Eduardo Enrique y
German Dario, por su incondicional e
inquebrantable apoyo para ayudarme a cumplir
mis sueños.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	11
1. OBJETIVO Y ALCANCES	12
1.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.2 ALCANCES DE LA PASANTIA	12
2. METODOLOGIA	13
2.1 TIPO DE INVESTIGACION	13
2.2 METODO DE INVESTIGACION	13
2.3 FUENTES DE INFORMACION	13
3. ASPECTOS GENERALES DISTRIBUIDORA PUYO S.A.	14
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	14
3.2 PORTAFOLIO DE PROVEEDORES	15
4. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	17
4.1 PLANEACION	17
4.2 ORGANIZACIÓN	19
4.3 DIRECCION	22
4.4 CONTROL	23
5. SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO EN PUYO S.A.	24
5.1 PLANEACION DE RECURSO HUMANO EN PUYO S.A.	24
5.2 DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS	25
5.3 RECLUTAMIENTO	25
5.4 PROCESO DE SELECCIÓN	26
5.5 ORIENTACION Y UBICACIÓN	27
5.6 CAPACITACION Y DESARROLLO	29
5.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO	30
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO EN PUYO S.A.	31
6.1 PLANEACION DEL TALENTO HUMANO	31
6.2 DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS	31
6.3 RECLUTAMIENTO	34
6.4 SELECCIÓN	34

6.5	ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN	36
6.6	CAPACITACION	37
6.7	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	40
	CONCLUSION	44
	RECOMENDACIONES	45
	BIBLIOGRAFIA	46
	ANEXOS	47

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo 1. Entrevista administracion del talento humano distribuidora puyo s.a.	48
Anexo 2. Cuestionario para el analisis de cargos en la empresa PUYO S.A. en San Juan de Pasto	50
Anexo 3. Hoja de vida	53
Anexo 4. Formulario de evaluación del desempeño de funciones para el area de bodegaje y transporte	54
Anexo 5. Formulario de evaluación del desempeño de funciones para el area administrativa	56
Anexo 6. Formulario de evaluación del desempeño de funciones para el area de mercadeo y ventas	58
Anexo 7. Encuesta para clientes	60
Anexo 8. Instrumento de evaluacion para la secretaria	61

RESUMEN

FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO:

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA PUYO S.A. EN SAN JUAN DE PASTO “

AUTOR: DIEGO FERNANDO OBANDO MARTINEZ

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Mediante el presente informe se describen de manera ágil las actividades llevadas a cabo durante el transcurso de la pasantía. Se inicia con la descripción de los aspectos generales de la empresa, analizando su situación actual en cuanto a Planeación, Organización, Dirección y Control de manera general. Seguidamente se desarrolla la Situación actual de la Administración del Talento Humano considerando para tal fin los siguientes siete aspectos: Planeación de Recurso Humano, Diseño y Análisis de Cargos, Reclutamiento, Proceso de Selección, orientación y Ubicación, Capacitación y Desarrollo y Evaluación del Desempeño. Finalmente y después del análisis anterior se procede a estructurar la Propuesta de Mejoramiento para la Administración del Talento Humano en PUYO S.A. proporcionando lineamientos a seguir con el fin de mejorar cada uno de los siete aspectos mencionados anteriormente.

ABSTRACT

FACULTY: ECONOMICAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

PROGRAM: ENTERPRISES MANAGEMENT

TITLE

“IMPROVEMENT PROPOSAL FOR THE HUMAN TALENT ADMINISTRATION AT PUYO S.A DISTRIBUTOR ENTERPRISE ON SAN JUAN DE PASTO”

AUTHOR: DIEGO FERNANDO OBANDO MARTINEZ

WORK DESCRIPTION:

Through this report, are agile described the activities developed during the course of the work practicing. It begins with the description of the general aspects of the enterprise, analyzing the actual situation in regard to planning, organization, direction and control in a general way. Continuing is developed the actual situation of the human talent administration considering for it the next seven particular aspects: planning the human talent, design and analysis of baggage, recruitment, selection process, orientation and location, training and develop and perform evaluation. Finally and after the previous analysis proceed to give form to the improvement proposal for the human talent administration at PUYO S.A providing lineaments to follow in order to enhance everyone of the seven aspects aforementioned.

INTRODUCCION

Es de conocimiento general que el Talento Humano actualmente es considerado el factor más importante en cualquier organización. Esto rompe con los paradigmas de la administración clásica en donde el ser humano se consideraba como un insumo más en el proceso productivo.

En nuestra región existen empresas que a pesar de haber ingresado al nuevo milenio, aun no han adoptado una nueva forma de administrar de la mejor manera el Talento Humano.

La competitividad y la calidad total, exigirán de la administración, modernas técnicas y conceptos para lograr que el desempeño sea más efectivo. Pero lo más importante es el cambio de mentalidad, que no estamos en presencia de una época de cambio, sino de cambios de época. En fin, las nuevas corrientes requerirán de una radical estructuración de la Administración de Recursos Humanos, donde deje de ser una estructura horizontal, en que el administrador sea un facilitador, no un defensor de privilegios piramidales; que de gerente pase a ser un líder transformacional o sea que transforme el potencial, en realidad con liderazgo multidimensional que esté presto a la eventualidad. Su actitud deberá ser de acción y no de reacción para provocar y crear las oportunidades y mantener siempre la organización en el tiempo y espacio, siempre firme y pujante.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó a la empresa PUYO S.A. analizar la situación actual de la administración del talento humano con el fin de estructurar una Propuesta de Mejoramiento para dicha administración.

Esta propuesta implicó un análisis de siete componentes de la Administración del Talento Humano como son: Planeación del Talento Humano, Diseño y Análisis de Cargos, Reclutamiento, Selección, Orientación y Ubicación, Capacitación y Desarrollo y Evaluación del desempeño. Para ello fue necesaria la aplicación de técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas a los diferentes miembros de la empresa, así como también se hizo uso de la observación directa por medio del cargo desempeñado en la empresa a lo largo del desarrollo de la Pasantía.

La propuesta muestra descripciones y lineamientos a seguir, sirviendo como herramienta para el manejo adecuado de la administración del personal.

1. OBJETIVO Y ALCANCES

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una Propuesta de Mejoramiento de la Administración del Talento Humano para la empresa PUYO S.A.

1.2 ALCANCES DE LA PASANTIA

- Determinar la situación actual de la empresa; con el fin de conocer en general el funcionamiento de la misma.
- Determinar la manera en que se manejan o se han manejado en la empresa los siete elementos que componen la Administración del Talento Humano (Planeación del Talento humano, el diseño y análisis de cargos, el reclutamiento de personal, el proceso de selección, la orientación y ubicación, la capacitación y desarrollo y la evaluación de desempeño).
- Formular recomendaciones y plantear alternativas para fortalecer o mejorar los siete elementos que componen la Administración del Talento Humano.

Lo anterior va a producir en última instancia el documento que se llamará "Propuesta de Mejoramiento de la Administración del Talento Humano de la Empresa PUYO S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto", el cual será colocado a consideración de la empresa para su futuro uso.

2. METODOLOGIA

2.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación a realizar dentro de la pasantía será, del tipo Propositivo – Explicativo.

Se van a proponer alternativas de solución para un mejoramiento de la Administración del Talento Humano en la empresa PUYO S.A.

2.2 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación a utilizar, es el Inductivo – Deductivo.

El desarrollo del tema comienza con la observación de situaciones concretas, hacia conclusiones generales y con la información obtenida, se darán propuestas de mejoramiento que abarquen efectos específicos, dirigidos a la solución de los problemas concretos.

2.3 FUENTES DE INFORMACION

FUENTES PRIMARIAS

- Observación directa.
- Entrevistas y encuestas con el personal de PUYO S.A.

FUENTES SECUNDARIAS

- Libros.
- Documentos.
- Tesis de grado.
- Internet.
- Diccionario.

3. ASPECTOS GENERALES DISTRIBUIDORA PUYO S.A.

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

El fundador de la empresa Distribuidora PUYO S.A. fue Jorge Puyo Garcés, en 1950 crea su propia empresa, en un comienzo con la razón social “Representaciones Jorge Puyo Garcés”, distribuidora exclusiva de productos Colombina S.A. para Nariño, Cauca y la intendencia del Putumayo. En 1977 se transforma en la “Sociedad Puyo & Cía. Ltda.”; comenzó con una oficina, una pequeña bodega, un vehículo de reparto, un gerente, una secretaria, un mensajero y un chofer.

A medida que pasa el tiempo y por ser Nariño una región fronteriza Puyo & Cía. Ltda. se convierte en una de las empresas comercializadoras de mayor importancia en el suroccidente colombiano, sus ventas fueron en ascenso; de un lote de 400 m² pasaron a un lote de 2000 m², ampliando su personal a 15 personas.

Al fallecer Jorge Puyo Garcés en 1984, asume la gerencia el Dr. José Alberto Puyo, graduado en agronomía y Carlos Ernesto Puyo, graduado en administración de empresas y toma la rienda del departamento de compras y ventas, contando con oficinas en Pasto e Ipiales, una estructura de transporte y mercadeo, con un numero de clientes de 1500, 15 vendedores y mas de 50 empleados directos y un crecimiento en representaciones de prestigiosas firmas nacionales y multinacionales como: Everedy, Colpapel, Gillette, Promasa, Lemaitre, Pantene, Doria, Incolcar, Lloreda, Pond's, Furia, Brandy Cinco Estrellas, Jaboneria Hada, Basf Química y otras firmas de igual importancia y nombre en la mente de los consumidores. Puyo & Cía. Ltda. celebra sus 35 años en 1985, cuya meta fue llegar a todos los puntos de la región nariñense y fuera de ella como también extenderse hacia otros países; debido al crecimiento acelerado de la empresa al gran numero de clientes y representaciones, aumento en el volumen de productos y ventas y por la tendencia y las perspectivas futuras de la empresa hacia una economía de integración en el mercado nacional y mundial.

El 10 de Mayo de 1986 la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO otorga a Puyo & Cía. Ltda. su máximo galardón, el “Mercurio de Oro” reconociéndola ante todos los nariñenses y a nivel nacional como la empresa más brillante y pujante del mercado, comercialización y distribución de productos nacionales e importados. El 30 de Junio de 1991 deciden establecer una filial en la ciudad de Quito (Ecuador), para la exportación e importación, distribución y mercadeo de productos populares, bajo la razón social “SERVIMARKET”, gerenciada por el Dr.

Fernando Puyo Pino, arquitecto, contando con 10 empleados, 4 vehículos de transporte y 7 vendedores representando a 3 fabricas ecuatorianas, buscando la distribución de productos colombianos para Ecuador, en 1992 Servimarket abre sucursales en Guayaquil y Cuenca Ecuador, debido al cambio de moneda de este país, Servimarket cerro sus puertas en el 2001. En 1993 se crea Servimarket Colombia en la ciudad de Pasto; en 1997, se crea SuMercabodega con el objetivo de abarcar el mercado detallista y se vuelve cliente directo de Servimarket.

Durante muchos años las oficinas de la empresa se ubicaron frente a Casa Metler, se tenía un lote de 1980 m2 con la idea de hacer bodegas y oficinas, en el 2000, se termino de construir la propia sede, dotada de todos los adelantos tecnológicos modernos para la prestación de un excelente servicio al cliente.

En el 2002, la Cámara Júnior, capitulo Pasto, resalto al Dr. José Alberto Puyo como el gerente del año; en el mismo año Puyo & Cía. Ltda. se transforma en Puyo S.A. Actualmente la empresa cuenta con 225 empleados correspondientes a Puyo S.A., Servimarket y SuMercabodega.

Su lema “Servicio oportuno al cliente”, ha llevado a que se consolide como la distribuidora más agresiva y más emprendedora del sur occidente colombiano.

La empresa Distribuidora PUYO S.A. se encuentra localizada en la ciudad de San Juan de Pasto sobre la vía a Mapachico 200 mts arriba del Hospital San Pedro; los teléfonos de la parte administrativa son: 7235229 – 7235315 – 7238893, y de la parte de bodegas: 7295668 – 7235431 – 7295665.

3.2 PORTAFOLIO DE PROVEEDORES

- COLOMBINA
- DORIA
- PROMASA
- COLGATE
- FAMILIA S.A.
- JOHNSON Y JOHNSON
- KELLOG'S
- COLPAPEL S.A.
- ACEGRASAS
- RECKITT
- RIOPAILA
- EVEREADY
- PURINA
- QUAKER
- TRES M.
- BAMBUSA
- SHERING
- SACEITES
- FONANDES
- MULTIDIMENSIONALES

- SLI
- I.BISONTE
- TEXACO
- WARNER L.
- MOSELA
- LA XIMENA
- VARELA ALIANZA
- VANYPLAS
- EL CID
- ILKO
- AZUL K
- BIC
- INDUSTRIAS SOFIA
- ANIMEX
- TERMOAROMAS
- PROTABACO
- DISPROALIMENTOS
- LICAVIR LTDA
- PROFAMILIA
- GERFAT

4. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1 PLANEACION

MISION

Distribuir en el sur occidente del país productos de calidad, con cobertura total, consolidada, fortalecida y eficiente, con profesionalismo y tecnología de punta.

VISION

- Lograr la integración de todas las unidades de negocio de la organización, guiadas hacia un mejoramiento continuo de los procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Mejorar la calidad de vida personal y laboral del talento humano, mediante la asimilación y participación activa de ser mejores cada día bajo el contexto de calidad total.
- Mejorar la distribución de productos de calidad a nivel del sur occidente del país.

METAS

- Mejorar los niveles de ventas.
- Mejorar la distribución y cubrimiento de cada una de las zonas en Nariño, Putumayo y Sur del Cauca.
- Disminuir el tiempo de rotación de cartera.
- Mejorar los tiempos de entrega en Pasto, en los pueblos, tienda a tienda (T.A.T.) y tiempo total de entrega.
- Pedidos mínimos diarios.
- Organización de rutas.
- Registro de clientes.
- Dotar de Hand Held a los vendedores que les falte.
- Control de procesos.
- Reducción de Gastos.
- Magnificar los recursos.

ESTRATEGIAS

- Bonificaciones:
 - Por recuperación de cartera.
 - Por cumplimiento en presupuestos de ventas.

REGLAS

- Reglamento interno de trabajo.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.

VALORES

- RESPETO: por la manera de pensar, expresarse y actuar, saber escuchar y ser escuchado sin temor a la crítica, brindando un comportamiento justo ante los demás.
- RESPONSABILIDAD: valor por medio del cual garanticemos el cumplimiento de cada una de nuestras funciones como trabajadores y personas individuales, con calidad en el desarrollo de cada una de ellas.
- LEALTAD: ser firme y respetuoso en la ejecución diaria de nuestras acciones ante el trabajo, los demás, y lo más importante ante nosotros mismos.
- HONESTIDAD: proceder con verdad, sinceridad y claridad puesto que es el reflejo de un ser humano con calidad buscando un mejoramiento continuo en su vida.
- TOLERANCIA: comprender a los demás dándole una oportunidad mediante nuestra ayuda de ser mejor cada día, aprendiendo también de ellos y así convivir sin complicaciones en comunidad.
- SUPERACION: proponernos alcanzar nuevas metas en el trabajo, con la familia, con los clientes, con nosotros mismos, demostrando positivamente que si nos esforzamos podemos cumplir cualquier reto que nos propongamos.
- CALIDAD: satisfacer al cliente, dando lo mejor de sí mismos, contando con lo mejor de los demás, todo este trabajo en equipo se vera reflejado en el servicio que como empresa ofrecemos y brindamos cada día mediante un trabajo bien hecho.

4.2 ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa posee una estructura organizacional de tipo lineal jerarquizada (este aspecto es el resultado del análisis de la información suministrada, además de la observación). No poseen un organigrama definido por parte de la empresa para basar este diagnóstico.

Aunque no existe un organigrama definido se observan 4 departamentos o áreas demarcadas así:

1. Área administrativa (Cartera – compras).
2. Área contable.
3. Área de mercadeo y ventas.
4. Área de bodegaje y transporte.

NIVELES ORGANIZACIONALES

En la Empresa Distribuidora PUYO S.A., existen los siguientes niveles organizacionales¹

- ◆ El nivel directivo es: la junta directiva y el Gerente General.
- ◆ El nivel ejecutivo es: Gerente Administrativo, Gerente de Ventas.
- ◆ El nivel técnico (Mandos Medios) es: Jefe de cartera, Jefe administrativo, Jefe de contabilidad, Supervisores y Secretarías.
- ◆ El nivel operativo es: 30 Vendedores, 47 Auxiliares de Bodega, 19 Mercaderistas, 4 Auxiliares de Contabilidad, 3 Auxiliares de Facturación y 1 Coordinadora.
- ◆ El nivel staff es: un revisor fiscal.

En cuanto a su tamaño es una empresa mediana.

RECURSOS

Talento Humano

La empresa cuenta con una planta de personal conformada por 120 personas distribuidas en los cargos de: gerente general, gerentes de área, jefes de área, supervisor, coordinadores, contador, auxiliares contables, cajera, secretarías,

¹ Información basada en la Nómina.

auxiliares de sistemas, vendedores, mercaderistas, auxiliares de bodega, conductores, mecánicos, mantenimiento, aseo y vigilancia.

Recursos Financieros

Los ingresos provienen de aportes de socios, de préstamos bancarios y de las ventas de los diversos productos que maneja la empresa.

Recursos Físicos

La infraestructura es propia, nueva y moderna y se divide en diferentes partes, la primera en la cual funcionan las áreas administrativa, contable y de mercadeo y ventas distribuidas óptimamente; en la segunda parte se encuentra ubicada el área de bodegaje y transporte; en otra esta la zona de parqueo y una última ocupada por el área de recreación.

Entre los equipos se cuentan computadores, impresoras, teléfonos, fax, fotocopidora, vehículos para distribución (camiones y camionetas), gatos hidráulicos para cargar y movilizar mercancía, handheld (Sistema de facturación digital) y diferentes suministros de oficina.

Recursos Tecnológicos

La empresa cuenta con dos software, uno que maneja la contabilidad y la nomina llamado CG-UNO y otro que maneja los inventarios, la cartera y la información de vendedores (estadísticas).

ENTORNO

MACROAMBIENTE

Variable Política

En cuanto al aspecto político la empresa como todas las demás organizaciones esta inmersa en medio de la incertidumbre que producen los cambios del nuevo gobierno en general.

Variable Económica

En cuanto al aspecto económico la empresa es muy sólida, sin embargo posee estrategias para contrarrestar las medidas del gobierno tratándose en particular de los impuestos para el ajuste de la economía nacional y en general para la recesión de los últimos años.

Variable Social

En cuanto al aspecto social la creciente urbanización se ha convertido en una oportunidad para ampliar el campo de acción de la empresa y poder conseguir un posicionamiento muy marcado en la mente de los consumidores del departamento.

Variable Ecológica

Esta variable esta determinada en la empresa por la existencia de zonas verdes que constituyen un factor determinante de presentación ante los visitantes (clientes).

En cuanto a este aspecto la empresa debido a su carácter de distribuidora no produce desechos de importancia. A nivel regional la disminución progresiva de la calidad ambiental como: bosque, agua, suelo, paisaje; debido a la falta de conciencia sobre la problemática ambiental, constituyen una amenaza importante para todas las organizaciones que funcionan en el contexto regional.

Variable Tecnológica

En cuanto al aspecto tecnológico se puede afirmar que la globalización y la internacionalización de la economía es un avance del desarrollo tecnológico, que ha obligado a redefinir estructuras nacionales buscando la competitividad, tomando como marco de referencia el papel que desempeñan la información, el conocimiento y la cultura.

MICROAMBIENTE

Proveedores

Entre los proveedores se encuentran empresas productoras y distribuidoras de productos como: Everedy, Colpapel, Gillette, Promasa, Lemaitre, Pantene, Doria, Incolcar, Lloreda, Pond's, Furia, Brandy Cinco Estrellas, Jaboneria Hada, Basf Química, entre otros y otras firmas de igual importancia.

Clientes

Entre sus clientes se encuentran empresas de gran renombre a nivel local como Comfamiliar, Amorel, El Tigre de la Rebaja, Abraham Delgado, El Superbarato, La Economía, Mayoristas, Tiendas, en Nariño, Putumayo y sur del Cauca, entre otros; además distribuyen a diferentes supermercados y tiendas de Pasto y de otras localidades del departamento.

Competencia

La mayor competencia de la empresa es Tropicasto, Corbeta, Distribuidora Andina, Casa Luker, Distribuidora del Sur, Distritiendas, sin demeritar a otras de menor tamaño como las sucursales de marcas como Nestlé y Nacional de Chocolates.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

- Reglamento interno de trabajo.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.

4.3 DIRECCION

La gerencia mantiene una comunicación con todos los colaboradores y en todos los niveles jerárquicos con el fin de mantener una retroalimentación de la información en todos los sentidos y así mantener la armonía en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Es decir que la dirección esta íntimamente relacionada con la comunicación.

Un aspecto importante en la dirección de la empresa es la motivación, que tiene permanente predominio en el desarrollo de todas las actividades. Debido a que las ventas o en otras palabras los vendedores son los que hacen que se mueva la empresa por decirlo de alguna manera se manejan incentivos económicos (comisión en ventas) con el fin de mantener motivados a los colaboradores en particular de esa área y en general el hecho de mantener una comunicación y unas buenas relaciones interpersonales produce un sentido de pertenencia marcado y una motivación que garantiza el normal funcionamiento de la organización.

La gerencia utiliza un liderazgo de tipo autocrático, en donde la misma, fija los objetivos, y asume toda la responsabilidad, toda la autoridad, toma las decisiones operativas que sean necesarias para lograr que los colaboradores desarrollen y cumplan con sus funciones, en la búsqueda del cumplimiento de las tareas fijadas.

4.4 CONTROL

Área Administrativa

El control para el área administrativa es realizado por el gerente, tratando de detectar anomalías en las diversas actividades que realizan las demás áreas, determinando la óptima realización de tareas en procura del desarrollo correcto de la gestión administrativa.

Área Contable

En cuanto al aspecto contable el control es llevado a cabo por el contador quien tiene acceso al área de ventas y esta ligado con esta, puesto que es la que le da el dinamismo a la empresa.

Área de Mercadeo y Ventas

El gerente de ventas realiza el control en esta área, puesto que se puede considerar como el área principal para la empresa; por ser esta una distribuidora.

Área de Bodegaje y Transporte

El control en esta área es realizado por el jefe administrativo que tiene su oficina en esta parte de la empresa. El control que realiza es sobre los inventarios, entradas y salidas de mercancías.

5. SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO EN PUYO S.A.

Para determinar la información que se presenta a continuación, se utilizó como herramienta una entrevista a uno de los directivos de la empresa. (Ver anexo 1)

5.1 PLANEACION DE RECURSO HUMANO EN PUYO S.A.

La planeación que se realiza en PUYO S.A. acerca del recurso humano es muy informal y subjetivo, por cuanto no existe un documento que permita saber o planear el número de personas que se necesita; los planes se los realiza en el momento de su aplicación, se determina el personal necesario para desarrollar las actividades que este involucre; es decir que los requerimientos de personal se basan en las necesidades que la empresa vaya presentando en su desarrollo.

DEMANDA DE TRABAJO

Causas Externas:

- ❖ Para la actividad que desarrolla PUYO S.A.: Distribución de productos; se tiene en la ciudad de Pasto una gran oferta de trabajadores, por cuanto existe un gran número de personas que desean trabajar en este tipo de actividad. A la vez, podemos tener en cuenta el alto índice de desempleo del departamento que lleva a que se presente una alta oferta de trabajo.
- ❖ Teniendo en cuenta que PUYO S.A. es una empresa legalmente constituida, las personas acuden a solicitar trabajo ya que están protegidas no solo por un ente económico sino por un ente gubernativo y legal, ya que son protegidas por el estado, en cualquier evento que ocurra dentro de esta organización. Es por esto que las personas acuden a solicitar trabajo en la empresa, ya que sus beneficios económicos y sociales son mayores a los que trabajan de manera independiente.
- ❖ Debido al factor mencionado anteriormente (Empresa legalmente constituida), la empresa tiene la obligación de acogerse a las medidas y disposiciones legales impuestas por las políticas del estado para cualquier empresa, y los trabajadores tienen el derecho de hacer acopio y disfrutar de ellas (Seguridad social, seguridad industrial, salud ocupacional, entre otras.)

- ❖ En PUYO S.A. los trabajadores se sienten protegidos puesto que ya no se deben preocupar por la competencia que en un trabajo independiente les ocasiona la mayor ansiedad, al encontrarse vinculados en la empresa se encontrarán seguros en cuanto a su salario.

Causas Internas

- ❖ Para la demanda de personal la empresa no se preocupa por realizar planes estratégicos, puesto que no se vislumbra la necesidad debido a la gran cantidad de trabajadores.
- ❖ El personal que se va a requerir generalmente es el de ventas, por la actividad de la empresa, contando con el banco de hojas de vida no se requiere de una gran planeación para la demanda de este tipo de personal.
- ❖ En PUYO S.A. se vislumbra la preocupación por trabajar según las normas laborales imperantes; es por ello que todas las decisiones que se tomen al respecto, se enmarcan siempre en el ámbito legal que les corresponde.

5.2 DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS

En PUYO S.A. no se presenta un diseño formal de los cargos; es decir, no cuentan con un manual de funciones en donde se especifique el número de cargos y las características y requerimientos de cada uno de ellos.

PUYO S.A. tiene en cuenta para la contratación de personal de ventas por temporadas además del banco de hojas de vida existente en la empresa para este cargo en específico, bancos de hojas de vida de la Alcaldía y del SENA.

ANALISIS DE PUESTOS

En PUYO S.A. no se presenta análisis de puestos.

IDENTIFICACION DE PUESTOS

En la empresa no se cuenta con un organigrama, esto hace que no se pueda identificar los puestos y ubicarlos correctamente dentro de la organización.

5.3 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal en PUYO S.A. se realiza más que todo para el área de ventas puesto que este personal a diferencia del administrativo es el de mayor

rotación. Para reclutar se tiene en cuenta al personal interno, bancos de hojas de vida de la Alcaldía y del SENA.

De ahí que el papel desempeñado por el reclutador no será catalogado como fundamental en la empresa, en PUYO S.A. no se presenta un formato específico para realizar el reclutamiento, la única exigencia es la hoja de vida del aspirante; esto debido a que nunca ha existido la necesidad de que la Empresa se esfuerce en reclutar a los interesados.

5.4 PROCESO DE SELECCIÓN

En PUYO S.A. no existe un proceso formal de selección de personal, sin embargo se sigue los siguientes pasos:

1. Se revisa bases de datos (bancos de hojas de vida).
2. Se lleva a cabo una pre – selección.
3. Se realiza entrevistas.
4. Se lleva a cabo una reunión con la junta directiva.
5. Se toma la decisión de contratar.

SELECCIÓN INTERNA

De acuerdo a la situación presentada dentro de PUYO S.A., en donde la empresa es relativamente pequeña, no se puede realizar un proceso de ascenso con personal interno, puesto que no existe la posibilidad de brindar mejores alternativas, por ejemplo en la parte administrativa no existen posibilidades claras de ascenso. Sin embargo han existido casos en los que los conductores debido a que ellos son los que están en contacto más directo con los clientes y conocen empíricamente las funciones de los vendedores, pasan a ser vendedores cuando ha sido necesario este tipo de personal en la empresa.

RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES

PUYO S.A. cuenta con un archivo de hojas de vida, de vendedores que desean trabajar con esta empresa y para tener la oportunidad de concursar o ser tenidos en cuenta en el momento de presentarse una vacante. De modo que es la empresa la que se encarga de elegir a sus empleados pues se evidencia una gran oferta de trabajo, principalmente para cargos de vendedores, y a la vez, demuestra que la empresa tiene una buena imagen corporativa.

PRUEBA DE IDONEIDAD

Las pruebas de idoneidad permiten que las habilidades del individuo sean comprobadas y evaluadas teniendo en cuenta las necesidades y exigencias del cargo. En PUYO S.A. no se realizan pruebas de idoneidad a los aspirantes.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Se utiliza para verificar toda la información obtenida hasta el momento, permite evaluar más detenidamente al aspirante, en donde se podrían observar las características como desenvolvimiento y capacidad del candidato para desempeñar el cargo.

Intercambio de información: la entrevista es una técnica en la cual no solamente se obtiene información del entrevistado sino que este también puede aclarar sus dudas acerca de la empresa y del cargo; lo cual evita que se genere falsas expectativas que finalmente pueden convertirse en graves problemas para la empresa en caso de contratación.

En PUYO S.A. se lleva a cabo una entrevista a los aspirantes para realizar la selección.

VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS

Antes de tomar cualquier decisión respecto a la contratación, se lleva a cabo la verificación de datos y referencias de los aspirantes buscando la seguridad y exactitud de la decisión.

EXAMEN MEDICO

La verificación del estado de salud de los candidatos a un cargo, es una actividad muy importante por cuanto puede evitar en cierta medida la presencia de futuros problemas con los colaboradores por enfermedades contagiosas u otro accidente.

En PUYO S.A. se solicita al aspirante la realización de un examen medico cuando se dispone a ingresar a la empresa.

5.5 ORIENTACION Y UBICACIÓN

Después de que un trabajador ha sido contratado, es necesario continuar con un proceso de orientación y ubicación, por medio del cual la empresa da a conocer sus características, necesidades, expectativas, frente al nuevo colaborador, de

manera que el tendrá la oportunidad de despejar todas sus dudas, de modo que desempeñará mejor las labores a el encomendadas.

De acuerdo a los datos recolectados en PUYO S.A. no existe un programa formal de orientación, sin embargo, en el caso de los vendedores se lleva a cabo un acompañamiento.

En el proceso de orientación que se lleva a cabo en PUYO S.A., se da cierto tipo de información a cerca de la Empresa a todos los trabajadores que ingresan a la misma. Según los datos recolectados en las encuestas a la mayoría de los colaboradores se les suministro información acerca del funcionamiento de la Empresa, sus normas las cuales se encuentran consignadas en el reglamento interno. Muy pocos, fueron informados sobre los objetivos de la misma.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS

En PUYO S.A. se utiliza la entrevista como principal herramienta para la transmisión de información en el proceso de orientación, en la entrevista el nuevo colaborador tiene la oportunidad de realizar preguntas, despejando sus inquietudes acerca de diferentes temáticas. Cabe anotar que para cada cargo se requiere de una información específica, que contenga datos mas detallados en relación directa con su labor.

INFORMACION SOBRE EL CARGO

En PUYO S.A. la mayoría de colaboradores, recibieron información sobre las labores que deberían realizar en su cargo, a través de los directivos, jefes inmediatos y compañeros de trabajo.

Lo anterior demuestra la falta de cumplimiento del proceso de vinculación del personal, esto se convierte en una gran debilidad por cuanto la información que se maneje entre los empleados puede ser de alguna manera distorsionada, generándose un desconocimiento de los procesos generales y las orientaciones de la administración.

No se presenta información detallada en cuanto a la descripción del puesto, por cuanto la empresa no lo tiene formalmente definido en su etapa de diseño de cargos.

INFORMACION SOBRE EL OBJETIVO DEL CARGO

La mayoría del personal es debidamente informado acerca del objetivo de su cargo en la empresa, entendido como la importancia que representa para un desarrollo normal y eficiente de todos los procesos. Sin embargo, este es aplicado como simple transmisión de información, y no como un proceso motivacional que

va a generar mayor compromiso e identificación de la persona con los objetivos de la empresa, logrando eficiencia y eficacia para toda la empresa.

INFORMACION ESCRITA

En PUYO S.A. no se hace entrega a los nuevos colaboradores de información escrita dada la utilización de métodos visuales como la exhibición del Reglamento Interno en cartelera en el área administrativa. Este tipo de información es demasiado superficial, y en muchos casos no es tenida en cuenta por parte de los empleados, únicamente se guían según la información transmitida en la entrevista de forma oral.

INFORMACIÓN SOBRE CONDUCTO REGULAR

Una de las maneras para orientar adecuadamente al personal es explicar el conducto regular que en ella se maneja, tanto para la solución de problemas, como para enfrentar diferentes situaciones. En PUYO S.A. los colaboradores no tienen suficiente claridad respecto del conducto regular que deben seguir, esto debido a que en la empresa no existe un organigrama, elemento necesario para poder ubicarse dentro de la organización.

5.6 CAPACITACION Y DESARROLLO

En PUYO S.A. se ha realizado capacitaciones en los siguientes temas:

- Mercadeo y Ventas.
- Relaciones Humanas.
- Manipulación y transporte de mercancía pesada.
- Prevención de accidentes laborales.
- Objetivos secretariales.
- Desarrollo humano y calidad de vida.
- Convivencia.
- Actitud positiva.
- Actualización de normas ICONTEC.
- Atención al cliente.
- Captación de clientes, cobros efectivos.
- Actualización tributaria.

EVALUACION DE NECESIDADES

En PUYO S.A. la decisión para implementar una capacitación la toma la gerencia y los altos directivos con un método impositivo, según lo que ellos determinan que

se requiere afianzar, sin tener en cuenta la opinión de los trabajadores en cuanto a sus necesidades y/o expectativas.

RETROALIMENTACION

En PUYO S.A. no se realiza ningún tipo de retroalimentación ni evaluación de la capacitación que se ha impartido, por lo cual no se puede determinar si esta fue oportuna, adecuada y satisfizo a sus participantes.

5.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño de PUYO S.A. se utilizan instrumentos como presupuestos, balances, y cualquier instrumento de tipo financiero y contable que permita evaluar el rendimiento económico de la institución.

Debido a que la empresa es una distribuidora y en cierta manera depende de su fuerza de ventas la evaluación de desempeño más marcada se lleva a cabo en esta área mensualmente a través de cumplimiento en ventas, concursos y recuperación de cartera. Sin embargo para el área administrativa y para el resto de la empresa se evalúa el desempeño con mecanismos como control de flujo de documentos, revisiones ocasionales por parte de los jefes inmediatos, de los socios, del gerente y en la parte contable revisión permanente del revisor fiscal.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO EN PUYO S.A.

6.1 PLANEACION DEL TALENTO HUMANO

La empresa analizará detalladamente la información necesaria sobre las nuevas operaciones, determinando cuales serán las necesidades de personal para la puesta en marcha, el desempeño normal y épocas especiales.

Etapas de complejidad en la Predicción de requerimientos de personal.

1. El gerente determinará inicialmente sus planes y objetivos, teniendo en cuenta las limitaciones de la empresa, concluyendo en el número de personas que se necesitara a corto plazo. Para este caso los procesos que se emplearan serán en gran medida informales.
2. Se realizará anualmente la planeación de presupuestos determinando también las necesidades de recurso humano, se identificaran en la medida de lo posible aquellos problemas que requieren de la intervención de más de una persona.
3. Se mantendrá un suministro permanente de información óptima, para sustentar todas las decisiones gerenciales.

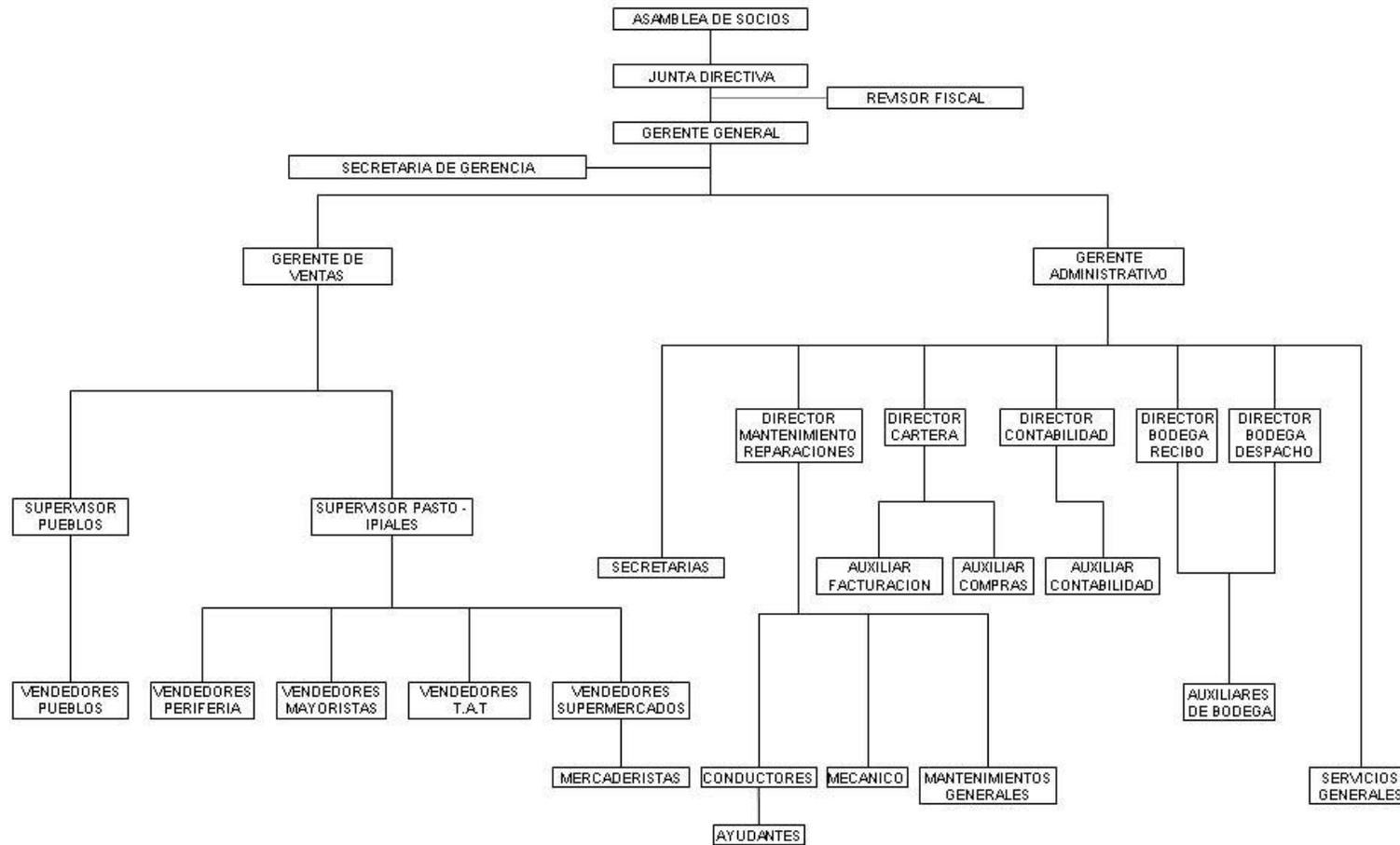
6.2 DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS

- ◆ Crear y dar a conocer el manual de funciones para someterlo a las mejoras necesarias y apropiar este conocimiento de manera practica en la organización, lo cual permitirá tener un diseño de cada cargo.
- ◆ Teniendo en cuenta que el análisis de cargos es un técnica que permite determinar las responsabilidades de un puesto, es decir mediante el análisis de cargos se puede obtener toda la información pertinente a establecer el por qué, cómo y qué hace el empleado y cuales son los requerimientos pertinentes para ejecutar sus funciones con la mayor eficiencia. En PUYO S.A. se recomienda realizar un análisis de los diferentes cargos que existen en la empresa, este análisis permitirá tener un buen diseño de cada cargo, de igual manera podría ser utilizado como fuente de información para la elaboración de su manual de

funciones, procedimientos, para realizar programas de capacitación y desarrollo de personal, entre otros. Para llevar a cabo este análisis se propone utilizar un formato para la recolección de todos los datos necesarios. (Ver anexo 2).

- ◆ Para realizar una identificación adecuada de los puestos, se debe crear y adecuar el organigrama de la empresa, en el cual se muestre claramente los diferentes niveles organizacionales, así como las líneas de autoridad y responsabilidad que se manejan en la empresa, a continuación se propone el organigrama para la empresa PUYO S.A. de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA PROPUESTO PUYO S.A.



6.3 RECLUTAMIENTO

- Se identificará inicialmente las vacantes, empleando la planeación de recurso humano.
- Determinar cual es la disponibilidad interna de recurso humano.
- Se identificarán:
 1. Políticas empleadas por la empresa que pueden convertirse en limitaciones,
 2. Requerimientos del puesto, obtenido del análisis y diseño de cargos.
 3. Responsabilidad del puesto, obtenido del análisis y diseño de cargos.
- Se identificarán los costos, determinando los límites proporcionados por el presupuesto, estos costos se referirán principalmente a los canales empleados para la difusión de la convocatoria (periódico, televisión, radio, etc).
- Determinación de los canales de difusión más adecuados que se adapten al presupuesto de la empresa.
- Recepción de solicitudes.

Formato de Solicitud de Empleo.

Se empleara el formato de solicitud de empleo u hoja de vida (ver anexo 3)

- ◆ Implementar un sistema que permita la organización del archivo de las hojas de vida de aspirantes, de tal manera que se pueda categorizar al candidato de acuerdo a su experiencia, capacidad y facultades; agilizando el proceso de selección; ya que en algunas ocasiones cuando la primera opción no acepta por algún motivo el puesto, podemos escoger a las opciones siguientes consecutivamente, lo cual permite la economía de tiempo, la objetividad del proceso y la obtención de resultados más favorables.

6.4 SELECCIÓN

En caso de no existir en la empresa el personal solicitado para realizar las funciones para lo cual se inicio el proceso de reclutamiento se procederá a cumplir con los siguientes pasos para seleccionar el recurso humano externo que se requiere:

1. Recepción preliminar de solicitudes: La empresa recepcionará las solicitudes, pero también tendrá en cuenta las solicitudes que ya se encuentren almacenadas, por razones de solicitud voluntaria o recomendaciones.

2. Realización de pruebas de idoneidad: El gerente autorizará la realización de pruebas de idoneidad, las cuales deberán ser establecidas por el supervisor inmediato, para determinar si el aspirante tiene las capacidades para desarrollar las actividades.

Así por ejemplo:

- Para el cargo de contador las pruebas serán estipuladas previamente con la ayuda del revisor fiscal.
 - Para la realización de las pruebas a los aspirantes a los demás cargos como son auxiliar de servicios generales, secretarias y otros que se puedan presentar el gerente determinará las pruebas solicitando colaboración, a la persona que estime conveniente para determinar la idoneidad del aspirante.
3. Entrevista de selección: El gerente y si el caso lo requiere un delegado de la junta directiva, realizaran las entrevistas determinando las preguntas, el tipo y el proceso previamente. Se realizará una lista de verificación de la entrevistas y se consignaran los datos mas sobresalientes como la calificación y las impresiones generales.
 4. Verificación de datos y referencias: Se encargaran de la verificación de datos y referencias el gerente y la secretaria general, tratando de evitar la falsedad o la superdimensión de los datos.
 5. Examen Medico: Le empresa exigirá la realización de un examen médico y de ser necesario la realización de un examen psicológico, todo con el fin de evitar posibles inasistencias por enfermedad o accidentes.
 6. Entrevista con el supervisor: Además de realizar las pruebas de idoneidad los supervisores realizaran una entrevista al aspirante para determinar entre otros aspectos si es una persona con la cual se puede trabajar.
 7. Descripción realista del puesto: El gerente de la empresa dará una descripción detallada de las condiciones del cargo a desempeñar, empleando la información obtenida en el análisis de cargos y consultando con el supervisor inmediato.
 8. Decisión de Contratar: La decisión de contratar corresponderá al gerente o si es el caso a la junta directiva. Se producirá en el momento que el candidato o los candidatos sean escogidos.

9. Comunicación. Se comunicará a los candidatos escogidos vía telefónica o mediante el uso de las carteleras de la empresa, además se comunicará de igual manera a los candidatos que no fueron escogidos.

10. Solicitudes no escogidas: La empresa almacenará las solicitudes que no fueron escogidas, junto con las que posea en el momento de iniciar el reclutamiento, con el fin de ser tenidas en cuenta para futuras convocatorias. Esto se dará a conocer a los aspirantes.

Retroalimentación. Se determinará por el desempeño del nuevo empleado, y sus resultados se tendrán en cuenta para un nuevo proceso de selección.

- ◆ Implementar un sistema de evaluación para selección de personal que sea más objetivo, este se debería basar en un sistema de calificaciones de modo que se asignen puntajes a cada prueba, esto le permite a la Empresa y al aspirante al cargo un sentimiento de condiciones de igualdad y justicia con los demás candidatos.

6.5 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN

- ◆ Dentro del proceso de orientación y ubicación se recomienda implementar dentro de la información que se suministra a los nuevos colaboradores datos sobre la historia de la empresa, por cuanto es importante que todos conozcan como ha sido su desarrollo puesto que en algún momento, ellos pueden transmitir esta información a las personas de la comunidad que se lo soliciten, de igual manera en un aspecto motivacional, dado que los colaboradores van a percibir que la empresa les otorga importancia y que su participación en ella es esencial para el logro de los objetivos organizacionales.
- ◆ También es importante que dentro de la información escrita que se les suministre a los colaboradores, se incluya su manual de funciones el cual no existe en la empresa y no se le ha dado la relevancia y trascendencia que se merece en su contribución a la gestión administrativa.
- ◆ Se recomienda el suministro de información más adecuada en cuanto al conocimiento de los beneficios a que tienen derecho los colaboradores como una oportunidad para generar motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
- ◆ Diseñar un procedimiento en cuanto a las presentaciones de los nuevos integrantes de la empresa, quienes deberán tener claridad en cuanto a conocer su Jefe Inmediato, Gerente, Personal Administrativo y compañeros lo cual

refuerza el conocimiento y utilización de Conducto Regular establecido en la empresa. En lo posible mediante la organización de reuniones en la cual se da la posibilidad de hacer la presentación general ante los asistentes.

Temas de interés general:

- Historia de la empresa desde su fundación en 1978, hasta la actualidad, los puntos sobresalientes de las anteriores gestiones y de la gestión realizada por el gerente actual.
- Misión de la empresa.
- Visión de la empresa.
- Valores de la organización.
- Portafolio de proveedores en el caso de esta empresa en específico.
- Estructura de la empresa, con el fin de que el nuevo empleado identifique el conducto regular y a que persona dirigirse cuando lo requiera.
- Nombre y descripción general del cargo de los diferentes funcionarios.
- Referencia de las instalaciones.
- Periodo de prueba.
- Normas de seguridad básicas y ubicación del botiquín de primeros auxilios.
- Políticas y normas administrativas y reglamento interno.
- Manejo y cuidado de equipos y muebles de oficina.
- Política salarial.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación necesaria.
- Seguro individual.
- Servicios médicos.
- Servicio de cafetería.
- Fondos y agrupaciones informales existentes.

6.6 CAPACITACION

- ◆ En términos amplios, PUYO S.A., antes de tomar la decisión de realizar cualquier tipo de capacitación al recurso humano, debe determinar cuál es la necesidad que se presenta dentro de la organización o de algún grupo de trabajadores o de las actividades que estos realizan, para que se vea esta necesidad de realizar tal capacitación. Básicamente, la empresa determinará la necesidad de realizar estas capacitaciones cuando han realizado evaluaciones del desempeño de sus trabajadores, puesto que muchos de los

resultados que se obtengan permitirán conocer en que aspectos es necesario capacitarse

- ◆ Para realizar la capacitación es necesario determinar cuantas personas desean y deben participar, el tiempo disponible, el costo de la capacitación, responsables y encargados, etc.; todo con el fin de planificar los pro y los contra para lograr que los participantes se comprometan con la capacitación por un beneficio individual y organizacional.

Es por eso, que el método de la capacitación jamás debe ser monótono puesto que los trabajadores están muy cansados después de su jornada diaria de trabajo; por lo tanto, la capacitación en conjunto debe manejar diferentes alternativas de aprendizaje, con el fin de que despierte el interés de los involucrados y permita su fácil adaptación. Es por eso que dependiendo del tema que se maneje, el método varía. Pueden iniciar con una conversación para saber los puntos de vista de los participantes, utilizan conferencias, estudios de casos, experiencias personales, lecturas, dramatizaciones, videos demostrativos que permitan la conjugación y participación de todos de tal forma, que la nueva manera de aprender sirva para que los participantes adapten a su vida nuevos cambios y formas de pensar.

- ◆ Por otra parte sería necesario que se capacitará a todo el recurso humano en el momento preciso en el que ingresa a la organización es decir cuando se realiza la inducción, para que se conozca más en detalle sobre la empresa, estas instrucciones deben ser proporcionadas con guías escritas ya que los motivos de conveniencia de realizarlos de ésta forma están directamente relacionadas con la formalidad y se evitarán inconvenientes futuros debido a que la transmisión verbal de instrucciones sin pruebas de control acarrear muchos problemas.

En este proceso se deberán admitir preguntas, dudas y hasta sugerencias, que puedan servir como medio de retroalimentación en la capacitación.

- ◆ Teniendo en cuenta las observaciones de los colaboradores encuestados, se considera que en PUYO S.A., se debería implementar programas de capacitación en: Ventas, Relaciones humanas, Sistemas, Manejo de Personal, atención al cliente, actualización tributaria y contable, derecho laboral, derechos humanos, Balance Score Card. Para el personal administrativo, es básica la realización de una capacitación en cuanto a la actualización de normas contables, tributarias y laborales para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

CAPACITACIONES RECOMENDADAS

RELACIONES HUMANAS

Objetivo: teniendo en cuenta que las relaciones humanas son las que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. Se busca mejorar las relaciones entre compañeros, directivos y con el cliente.

Dirigido a: Todo el personal de la empresa.

Temática

- Interacción social y conflictos.
- Manejo de emociones en el trabajo.
- Sociedad y grupos: orden social, bien común y control social.
- Urbanidad
- Conocimiento personal

Duración: 4 horas

Metodología: se desarrolla a manera de curso- taller, con la presentación de análisis de casos en los cuales se posibilite la aplicación del conocimiento adquirido.

SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: Introducir a los participantes en las diferentes técnicas de servicio como por ejemplo lograr la retroalimentación directa con los clientes, disminuir las quejas hacia el servicio, lograr la diferenciación de la empresa.

Dirigido a: los vendedores, conductores y secretarias de la empresa, quienes están involucrados directamente con el servicio.

Temática

- Qué es servicio.
- Quejas y mejora del servicio constante.
- Estrategia de diferenciación
- Componentes necesarios para establecer el servicio de calidad al cliente
- Desarrollo e implementación del índice del servicio de calidad
- Diferenciación de las actitudes y conductas de los empleados
- Calculo de las expectativas del cliente
- Formas de recopilar y comparar las expectativas de los clientes
- Analizando comparaciones de los clientes entre la competencia y su organización
- Técnicas para tener siempre clientes satisfechos
 - . Ejemplos de grandes corporaciones, líderes en brindar un servicio de calidad

Duración: curso taller de 16 horas.

Metodología: exposición magistral del instructor, generando espacios de discusión que posibilite la participación a los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores diarias. Será necesario contratar un salón amplio con buenas condiciones de iluminación, ventilación, que posibilite una adecuada asimilación de los conocimientos.

LIDERAZGO

Objetivo: Dar a conocer las bases teóricas y herramientas que facilitan el proceso de la dirección dentro de PUYO S.A.

Dirigido a: Gerente, Jefes, Junta Directiva.

Temática

- Definición de liderazgo
- Tipos de liderazgo
- Importancia del liderazgo
- El Liderazgo Institucional Como Función Dentro De La Organización
- Aplicación del liderazgo en la empresa.

Duración: 8 horas

Metodología: exposición magistral del instructor, generando espacios de discusión que posibilite la participación a los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores diarias. Será necesario contratar un salón amplio con buenas condiciones de iluminación, ventilación, que posibilite una adecuada asimilación de los conocimientos.

6.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ITEMS PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Para la evaluación del desempeño, es decir para medir el cómo realizan las personas las tareas de su puesto, es necesario partir por definir los factores que la empresa considera como los más importantes así:

- ◆ La cantidad de trabajo
- ◆ Calidad de trabajo
- ◆ Asistencia y puntualidad
- ◆ Conducta del personal
- ◆ Responsabilidad y compromiso
- ◆ Efectividad, eficacia y cumplimiento en las obligaciones

- ◆ Disposición para la realización de labores
- ◆ Adecuada utilización de los recursos, etc.
- ◆ Disciplina Laboral
- ◆ Ausentismo
- ◆ Sanciones
- ◆ Permanencia en el Puesto de Trabajo
- ◆ Profesionalismo

Evaluando acertadamente cada uno de estos ítems, y a todos los colaboradores de la empresa, la administración podrá conocer a profundidad y evaluar objetivamente el rendimiento del personal; así mismo sería oportuno evaluar el cumplimiento de los objetivos que le son propios, es decir los que se sintetizan en las responsabilidades del puesto, lo que representa en última instancia la contribución que la empresa espera de quien ocupa ese puesto.

ESTANDARES DE EVALUACION PARA CADA PUESTO

Por estándar de desempeño se entiende “una meta o metas que deben ser alcanzadas en condiciones normales de trabajo”.

GERENTE

- ❖ Cumplimiento de los objetivos que se hayan planteado en su plan estratégico.
- ❖ Toma de decisiones apropiada en pro del conjunto de la organización.
- ❖ Delegación de funciones y responsabilidades
- ❖ Liderazgo
- ❖ Aplicación adecuada del proceso administrativo

JEFE

- ❖ Eficiencia en la Organización y coordinación.
- ❖ Adecuada administración del personal operativo
- ❖ Manejo adecuado de la información

CONTADOR

- ❖ Cumplimiento en cuanto a registros diarios
- ❖ Presentación adecuada y oportuna de informes.
- ❖ Organización de la información contable.

SECRETARIA

- ❖ Manejo adecuado de los recursos a su cargo.
- ❖ Entrega oportuna de los informes requeridos por el gerente

- ❖ Buena atención al cliente
- ❖ Eficiencia en las labores encomendadas.

AUXILIAR CONTABLE

- ❖ Adecuado y oportuno registro de los datos contables
- ❖ Organización en el manejo de documentos y archivos contables
- ❖ Entrega oportuna de la información requerida por el contador.

CONDUCTORES

- ❖ Cumplimiento en la ruta asignada.
- ❖ Trato cordial y justo con el cliente.
- ❖ Cumplimiento de las normas de tránsito.
- ❖ Prudencia y comportamiento adecuado en la actividad de conducción.
- ❖ Calidad de relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

Debido a que los conductores están en contacto directo con el cliente, es necesario su opinión acerca del servicio, con el fin de evaluar las metas de este puesto; para ello se puede utilizar una encuesta como la que se muestra en el Anexo 7.

Por otro lado se encuentran las secretarías, cuyo papel en cuanto a la imagen de la empresa es de mucha importancia puesto que estas personas tienen contacto directo con los individuos que acuden a la empresa, es por esta razón que se debe evaluar la calidad de la atención. Para evaluar estas características, se podría realizar una encuesta a las personas que acuden a solicitar información o cualquier otro asunto relacionado directamente con este cargo. Ver Anexo 8.

EVALUACION DE DESEMPEÑO GENERAL

En PUYO S.A. se hace necesario la aplicación de una autoevaluación que permita identificar todos los ítems de evaluación definidos, esta deberá ser realizada semestralmente y sus datos deberán ser verificados por el jefe inmediato de cada cargo, de modo que se garantice la objetividad. (Ver anexo 4, 5 y 6).

Los factores a evaluar en el formato serán valorados en una escala de 1 a 5 (siendo 5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular, y 1 Inaceptable). Para obtener un resultado de esta evaluación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$$

- Donde el Total de Puntos se obtiene de la sumatoria de las calificaciones hechas por el empleado y por el supervisor de manera independiente. Por ejemplo:

Instrucciones: En la escala del 1-5 (5 siendo sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular, y 1 Inaceptable), valore poniendo un círculo al número que indique su opinión.		
Factores para la Evaluación	Evaluación del Supervisor	Evaluación del Empleado
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 (4) 3 2 1	5 4 (3) 2 1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 (3) 2 1	5 (4) 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 (1)	5 4 (3) 2 1

En este caso el total de puntos del supervisor es 8 (4+3+1) y el total de puntos del empleado es 10 (3+4+3).

- Donde la Puntuación Base se obtiene de la sumatoria de los valores mayores de los factores, en el ejemplo anterior 15 (5+5+5).

Para realizar el análisis de los resultados de la formula se tiene en cuenta la siguiente tabla de clasificación:

TABLA DE CLASIFICACION

0 - 20	DEFICIENTE
21 - 40	REGULAR
41 - 60	NORMAL
61 - 80	BUENO
81 - 100	EXCELENTE

En el ejemplo anterior para el supervisor el desempeño del empleado seria NORMAL ya que:

$$\frac{8}{15} \times 100 = 53 \quad \text{El cual se encuentra en el rango entre 41 y 60.}$$

Para el caso del empleado su desempeño seria BUENO ya que:

$$\frac{10}{15} \times 100 = 67 \quad \text{El cual se encuentra en el rango entre 61 y 80.}$$

CONCLUSION

Una vez realizado el análisis de la Administración del Talento Humano en la empresa PUYO S.A. se pudo concluir que se hace necesaria la creación de una área específica de talento humano como herramienta para el manejo adecuado de la administración del personal, donde se contribuya al mejoramiento de la productividad interna, se ofrezca un mayor bienestar a los colaboradores y se diseñen las funciones básicas a desempeñar por los mismos.

Para lograr el óptimo funcionamiento de la Administración del Talento Humano es indispensable el trabajo en equipo, la comunicación en todos los niveles y la colaboración de todos los miembros de la empresa.

Finalmente hay que resaltar la importancia de permanecer dispuesto al cambio, es decir contribuir al desarrollo de la empresa mediante la aplicación de las nuevas tendencias tecnológicas en pro de mantenerse y alcanzar el éxito en el mercado actual.

RECOMENDACIONES

- Crear el Área o Departamento de Talento Humano, con el fin de que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.
- Aplicar la propuesta de mejoramiento presentada a la empresa con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan al interior de la misma.
- Dar a conocer el organigrama a todos los integrantes de la empresa con el fin de ubicarse dentro de la misma y además tengan claro el conducto regular a seguir.
- Llevar a cabo la actualización del reglamento interno de acuerdo a las estipulaciones de ley y a las nuevas condiciones de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. 1989.

BENAVIDES, Oscar. Apuntes Seminario de Dirección y Desarrollo del Talento Humano. Editorial Páginas Libres. Pasto 2003.

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal. Editorial presencia Ltda. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. 1994. 96 p.

REYES, Agustín. Administración de Personal. Relaciones humanas. Editorial Limusa. México. 1994.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DISTRIBUIDORA PUYO S.A.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

PLANEACION DEL RECURSO HUMANO

1. Hay algún tipo de predicción de requerimientos de personal en la empresa con el fin de contrarrestar necesidades futuras.
a. Si b. No

DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS

2. Existe un proceso definido para realizar el diseño y análisis de cargos en la empresa.
a. Si b. No

3. Existe un manual de funciones. a. Si b. No
4. Como se determina las características (funciones, requerimientos de capacitación, experiencia) que deben tener los diferentes cargos.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

5. Existe un proceso definido de reclutamiento de personal en la empresa.
a. Si b. No
6. Que método se ha utilizado para reclutar personal (radio, periódico, recomendaciones de los mismos trabajadores, etc).

PROCESO DE SELECCIÓN

7. Existe un proceso formal de selección de personal en la empresa.
a. Si b. No
8. Como se realiza la selección de personal en la empresa.

- 9. Existe un banco de hojas de vida de personal que se haya presentado anteriormente en busca de empleo.
 - a. Si
 - b. No
- 10. Se han realizado pruebas de idoneidad. para determinar si el aspirante tiene las capacidades para desarrollar las actividades.
 - a. Si
 - b. No
- 11. Se ha realizado entrevistas para seleccionar a los aspirantes.
 - a. Si
 - b. No
- 12. Se lleva a cabo verificación de datos y referencias de los aspirantes antes de tomar una decisión.
 - a. Si
 - b. No
- 13. Se realiza examen medico a los aspirantes.
 - a. Si
 - b. No

ORIENTACION Y UBICACIÓN

- 14. Existe en la empresa un proceso de orientación y ubicación para los nuevos empleados.
 - a. Si
 - b. No

- 15. Cuando ingresa nuevo personal se le hace una inducción tanto de la empresa, así como del cargo que va a desempeñar. Quien realiza la inducción?
 - a. Si
 - b. No

CAPACITACION Y DESARROLLO

- 16. Existe un plan formal de capacitación para el personal en la empresa.
 - a. Si
 - b. No

- 17. Como se determinan las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

- 18. Existe en la empresa un plan formal de evaluación de desempeño.
 - a. Si
 - b. No
- 19. Como se evalúa el desempeño de los trabajadores en la empresa.

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE CARGOS EN LA EMPRESA PUYO S.A. EN SAN JUAN DE PASTO

1. Fecha: _____
 2. Nombre: _____
 3. Cargo: _____
 4. Área de trabajo: _____
 5. Jefe inmediato: _____
 6. Cual es la función principal de su cargo:
-
-

7. ¿Que funciones o actividades ejecuta en el curso normal de su trabajo y especifique cada cuanto las realiza: **D**iaria, **S**emanal, **Q**uincenal, **M**ensual, **S**emestral o **A**nualmente?

ACTIVIDADES O FUNCIONES	D	S	Q	M	Se	A

8. ¿Qué estudios se necesitan para desempeñar este cargo? _____
9. ¿Se necesita tener experiencia para desempeñar este cargo, cuánto tiempo? _____
10. ¿Se realiza previa capacitación para desempeñar este cargo, cuánto tiempo? _____

11. De las labores que se presentan a continuación señale aquella que mejor defina el tipo de labores de este cargo:
- Las labores son repetitivas
 - Las labores son variadas y sencillas
 - Las labores son variadas y de alguna dificultad
 - Las labores son variadas y difíciles
 - Las labores son extremadamente complejas
12. (Para Jefes) ¿Debe supervisar varias personas en desarrollo con su trabajo? SI _____ NO _____
 ¿Qué clase de supervisión ejerce?
 TECNICA _____ ADMINISTRATIVA _____ INTEGRAL _____
13. ¿Qué tipo de elementos están bajo su cuidado o responsabilidad? _____
14. ¿Este cargo maneja información confidencial de la empresa?
 SI _____ NO _____
15. Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar este cargo, señalando los factores que las hacen agradables o desagradables.

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTORES	NORMALES	REGULARES	MALAS	EXTREMAS
Iluminación				
Calor				
Frío				
Humedad				
Ruido				
Polvo				
Ventilación				
Olores				
Gases Tóxicos				
Suciedad				
Otros cuales?				

16. ¿Qué tipo de esfuerzo físico debe realizar para desempeñar este cargo? _____

Indique, aproximadamente cuantas horas está usted en cada una de las siguientes situaciones, durante la jornada laboral.

- En pie _____ horas
 - Levantando pesos de _____ kilos _____ horas
 - Sentado _____ horas
 - Agachado o inclinado _____ horas
 - Caminando _____ horas
 - Conduciendo vehículos _____ horas
 - Subiendo escaleras _____ horas
 - Otras _____ horas
- (Explique)

17. Riesgos del cargo

- Indique los riesgos y peligros que la tarea implica
- ¿Qué posibilidad existe de que en su trabajo puedan ocurrir los siguientes hechos?

HECHO / POSIBILIDAD	Poca	Mediana	Mucha
a. Lesiones sin importancia			
b. Enfermedades profesionales			
c. Incapacidad parcial			
d. Incapacidad total			
e. Muerte			

Anexo 3
HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES				
Apellidos:		Nombres:		Estado civil:
Lugar de Nacimiento:		Fecha de Nacimiento: D M A		Teléfono:
Dirección Domicilio:		Barrio:		Celular:
				E – mail:
Cedula de Ciudadanía No:			Libreta militar No:	
Expedida en:			Distrito No.	Primera Clase: <input type="checkbox"/> Segunda clase: <input type="checkbox"/>
Licencia de conducción:			Categoría:	
Profesión, ocupación u oficio:			Años de experiencia laboral:	
Empresa donde trabaja actualmente:			Cargo actual:	
¿Vivienda propia? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Nombre del Arrendador:		Valor del Arriendo:
¿Anticres? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Propietario del inmueble:		Valor del Anticres:
EDUCACION Y APTITUDES				
Primaria	Establecimiento:	Ciudad	Ultimo grado cursado	Fecha
Bachillerato	Establecimiento:	Ciudad	Ultimo grado cursado	Fecha
Educación Superior	Establecimiento:	Ciudad	Años cursados	Fecha
	Título Obtenido y/o especialidad		Tipo de formación Técnica <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/>	
¿Qué estudios realiza actualmente?				Horario:
Otros estudios:	Establecimiento:			Fecha:
EXPERIENCIA LABORAL				
Trabajos desempeñados:	Empresas:		Tiempo:	
REFERENCIAS				
Nombre de dos personas que pueden dar referencia de usted:		Dirección:		Teléfono:
FIRMA				

Anexo 4

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL AREA DE BODEGAJE Y TRANSPORTE

Nombre del Empleado: _____ Título del Trabajo: _____
 Evaluador: _____ Supervisor Gerente Otro _____
 Periodo de Revisión _____
 Fecha: _____ Mensual Trimestral Semestral Anual Otro _____

<p>Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que: 1 = Nunca se cumple con este aspecto. 2 = En ocasiones se cumple con este aspecto. 3 = Normalmente se cumple con este aspecto. 4 = Casi siempre cumple con este aspecto. 5 = Siempre cumple con este aspecto.</p>		
Factores para la Evaluación	Evaluación del Supervisor	Evaluación del Empleado
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa - Va más allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Conocimientos/Habilidades - Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación - Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo - Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Constructivo - Hace sugerencias constructivas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia - Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil - Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Desempeño - Desempeña las responsabilidades del trabajo, de acuerdo a las normas de la compañía.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de Trabajo - Despacha oportunamente la mercancía. Maneja adecuadamente la mercancía.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS		
CALIFICACION MATEMATICA FINAL Total Puntos x 100 Puntuación Base		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL		

Comentarios del empleado: _____

Meta Establecida: ¿Que metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y he hablado de esta evaluación con mi supervisor, y he comprendido su contenido.

Firma del Empleado

Fecha

Firma del Supervisor

Fecha

Anexo 5

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

Nombre del Empleado: _____ Título del Trabajo: _____
 Evaluador: _____ Supervisor Gerente Otro _____
 Periodo de Revisión _____
 Fecha: _____ Mensual Trimestral Semestral Anual Otro _____

<p>Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que: 1 = Nunca se cumple con este aspecto. 2 = En ocasiones se cumple con este aspecto. 3 = Normalmente se cumple con este aspecto. 4 = Casi siempre cumple con este aspecto. 5 = Siempre cumple con este aspecto.</p>		
Factores para la Evaluación	Evaluación del Supervisor	Evaluación del Empleado
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa - Va más allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Conocimientos/Habilidades - Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación - Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo - Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Constructivo - Hace sugerencias constructivas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia - Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil - Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Desempeño - Desempeña las responsabilidades del trabajo, de acuerdo a las normas de la compañía.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de Trabajo - Es eficiente y eficaz en el manejo y flujo de documentos.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS		
CALIFICACION MATEMATICA FINAL Total Puntos x 100 Puntuación Base		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL		

Comentarios del empleado: _____

Meta Establecida: ¿Que metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y he hablado de esta evaluación con mi supervisor, y he comprendido su contenido.

Firma del Empleado Fecha Firma del Supervisor Fecha

Anexo 6

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES PARA EL AREA DE MERCADERO Y VENTAS

Nombre del Empleado: _____ Título del Trabajo: _____
 Evaluador: _____ Supervisor Gerente Otro _____
 Periodo de Revisión _____
 Fecha: _____ Mensual Trimestral Semestral Anual Otro _____

<p>Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que: 1 = Nunca se cumple con este aspecto. 2 = En ocasiones se cumple con este aspecto. 3 = Normalmente se cumple con este aspecto. 4 = Casi siempre cumple con este aspecto. 5 = Siempre cumple con este aspecto.</p>		
Factores para la Evaluación	Evaluación del Supervisor	Evaluación del Empleado
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa - Va más allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Conocimientos/Habilidades - Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación - Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo - Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Constructivo - Hace sugerencias constructivas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia - Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil - Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Desempeño - Desempeña las responsabilidades del trabajo, de acuerdo a las normas de la compañía.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de Trabajo - Cumple con cuotas de ventas semanales y mensuales.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS		
CALIFICACION MATEMATICA FINAL Total Puntos x 100 Puntuación Base		
CALIFICACION CONCEPTUAL FINAL		

Comentarios del empleado: _____

Meta Establecida: ¿Que metas se han acordado, y cuál es el tiempo establecido para cumplir con estas metas? _____

Yo he leído y he hablado de esta evaluación con mi supervisor, y he comprendido su contenido.

Firma del Empleado

Fecha

Firma del Supervisor

Fecha

Anexo 7

ENCUESTA PARA CLIENTES

Esta encuesta ha sido diseñada para evaluar el servicio prestado por el conductor del vehículo, e implementar mejoras para maximizar su satisfacción, agradecemos de antemano su colaboración.

Fecha:

Nombre:

Teléfono:

1. ¿Qué le pareció el servicio prestado por el conductor?
Normal __ Agradable __ Desagradable ____
2. Califique de uno a diez el servicio prestado por la empresa, con relación a puntualidad, cumplimiento de rutas, responsabilidad, amabilidad. (siendo 1 el más desfavorable y 10 excelente) _____

SUGERENCIAS

Anexo 8

INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA LA SECRETARIA

ENCUESTA DE EVALUACION DE LA ATENCION

1. Cómo fue la atención prestada?
Buena ___ Regular ___ Mala ___
2. La información requerida fue proporcionada adecuadamente?
Si ___ No ___
3. La atención recibida cumplió con sus expectativas
Si ___ No ___
- 4.Cuál es la imagen que tiene de la empresa después de su visita?
Buena ___ Regular ___ mala___

SUGERENCIAS
