

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA
“MODA INTERNACIONAL”
TUMACO - NARIÑO**

**SANDRA LUCÍA BENÍTEZ SÁNCHEZ
CARMEN MERCEDES PATIÑO SALAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
SAN ANDRÉS DE TUMACO
2005**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA
“MODA INTERNACIONAL”
TUMACO - NARIÑO**

**SANDRA LUCÍA BENÍTEZ SÁNCHEZ
CARMEN MERCEDES PATIÑO SALAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de o
Administradoras de Empresas**

ASESOR:

**Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ.
Director programa de Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
SAN ANDRÉS DE TUMACO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de las autoras”.

“Artículo I del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Asesor

Asesor

San Juan de Pasto, 7 de Diciembre de 2004

DEDICADO A

A Dios por darme la vida, a mi familia por la colaboración, a mi esposo Walter Cabezas por su comprensión y a Moda Internacional – Tumaco, por brindarme la oportunidad de trabajar con ellos.

Sandra Benitez

DEDICADO A

A Dios por darme la vida para lograr todo lo que me he propuesto, a José Miguel quien fue mi inspiración para iniciar la carrera, a Walter Cruel mi esposo por apoyarme siempre, a Gabriela mi ángel que nació en la etapa final de la carrera y quien fue otro impulso más para terminar mis estudios, a mis padres Esther y Gerardo, a mis hermanos Rocio, Miguel, Javier y Luis y a mis sobrinos Lorena, Andrés y Rosy, quienes me colaboraron y ayudaron para llegar a la culminación con éxito de mi carrera.

También agradezco a todos mis amigos y compañeros de trabajo que siempre confiaron en mí.

Mercedes Patiño

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. RESEÑA HISTORICA	19
1.1 FRECUENCIA DE PEDIDOS	19
1.2 VENTAJAS COMPETITIVAS	20
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3. FORMULACION DEL PROBLEMA	22
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
4.1 OBJETIVO GENERAL	23
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
5. JUSTIFICACIÓN	24
6. MARCO DE REFERENCIA	25
6.1 MARCO TEORICO	25
6.1.1 Teorías Motivacionales	26
6.2 MARCO CONCEPTUAL	30
6.2.1 Gestión de recursos humanos	31
6.2.2 Evaluación de la GRH	31
6.2.3 Gestión de personal	32
6.2.4 Las personas: fuente de ventaja competitiva	33
6.3 INTEGRACION DE PERSONAL	34
6.3.1 Factores situacionales que afectan la integración de personal	35

6.3.2	Análisis, Requerimientos y Diseño del Puesto	36
6.3.3	Selección de Personal	37
6.3.4	Capacitación y Desarrollo	39
6.3.5	Beneficios que brinda la Capacitación a las Organizaciones	39
6.3.6	Beneficios para el Individuo que repercuten favorablemente en la Organización.	40
6.3.7	Identificación de Tareas.	41
7.	METODOLOGÍA	42
8.	FUENTES DE INFORMACIÓN	44
8.1	INFORMACION PRIMARIA	44
8.2	INFORMACION SECUNDARIA.	44
9.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	45
9.1	PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE MODA INTERNACIONAL. TUMACO – NARIÑO	45
9.1.1	Direccionamiento	45
9.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
9.3	POLITICAS	46
9.4	ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS DESARROLLADAS	48
9.5	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	49
9.5.1	Descripción y análisis de cargos	49
9.5.2	Planeación de los recursos humanos	63
9.5.3	Reclutamiento	63
9.5.4	Selección	64
9.5.5	Inducción	66

9.5.6 Capacitación	66
9.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	68
10. CONCLUSIONES	70
11. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	73

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pasos para la preparación de un programa de Capacitación y Desarrollo	41
Figura 2. Organigrama de la empresa Moda Internacional – Tumaco	46
Figura 3. Proceso de reclutamiento	63
Figura 4. Proceso de selección	65
Figura 5. Proceso de capacitación	67

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A - Modelo de encuesta de análisis de cargos	74
Anexo B. Diagrama de procedimientos	88
Anexo C. Cronograma de actividades "semanal"	89
Anexo D. Diagrama de distribución del trabajo	90

GLOSARIO

ADMINISTRACION: el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

CLIMA ORGANIZACIONAL: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que influye en el estado motivacional de las personas.

COMPETITIVIDAD: objetivo de la acción empresarial. A través de ésta, las empresas gozan de ciertas ventajas y pueden participar con mayor capacidad en el mercado. Desarrollo de factores que permiten competir con cierta ventaja.

DEBILIDAD: limitación de carácter interno que pueda restringir o imposibilitar el desarrollo de un área o en general el de la empresa.

DIRECCION DE PERSONAL: actividades de los responsables de los trabajadores en cualquier organización, entre las que se encuentran supervisar la selección, gestión, formación y valoración de los empleados.

EFFECTIVIDAD: es el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos; producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

ESTRATEGIA: líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficiencia a largo plazo en una organización.

EFICACIA: grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.

EFICIENCIA: la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: se refiere a la descripción de los trabajos y relaciones de dependencia de una organización. Su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas.

FORTALEZA: es la capacidad de un área o de una empresa que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.

MOTIVACION: impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

ORGANIZACIÓN: es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

POLITICA: plan permanente que establece parámetros generales para la toma de decisiones.

PROGRAMA DE CAPACITACION: proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo.

PROGRAMA DE DESARROLLO: proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para las futuras actividades en el trabajo.

RECURSO HUMANO: constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, ya que le aporta sus habilidades, sus conocimientos, sus aptitudes, sus comportamientos y sus percepciones.

RESUMEN

El proyecto de investigación que se llevó a cabo en la empresa Moda Internacional – Tumaco – Nariño, fue el de realizar un plan de mejoramiento del recurso humano con la finalidad de estimular la motivación de los empresarios que hacen parte de la empresa.

La introducción de los registros que posee Moda Internacional – Tumaco, la elaboración de una encuesta realizada a los 105 empresarios que forman parte de ella, la consulta de catálogos de venta y premios de la empresa principal en la ciudad de Cali (Valle) – Colombia, así como la competencia fueron parte fundamental en el logro de los objetivos planteados en el proyecto que ayudo a obtener conclusiones de mucha utilidad como herramienta fundamental en el propósito de mejorar la efectividad de los procesos de: reclutamiento, selección, vinculación y capacitación que conforman la administración del personal de la empresa.

La investigación que se obtuvo con toda la información clara y precisa del personal que hace parte de la empresa ayudó a la elaboración del diseño a análisis de cargos del personal de la empresa Moda Internacional – Tumaco – Nariño.

ABSTRACT

The research project which was carried out in International Fashion Enterprise in Tumaco-Nariño involved the creation of a Improvement plan of Human Recourse with the goal to stimulate the promoter's motivation who are part of the enterprise.

The register information in the International Fashion, Tumaco, the elaboration of a survey focused on 105 promoters who are part of it, the consultation of sale and prizes catalogues of headquarters in Cali (Valle), Colombia. As well as the competence were a fundamental part in achievement of planned goals in project which helped obtaining very useful conclusions as an important too, in the proposal to improve the effectiveness of processes with respect to recruitment, selection, entailment, and training which involve the staff management of the enterprise.

The clear and exact information obtained from the research helped to analyze and design Jobs of staff in International Fashion, Tumaco, Nariño.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el ánimo de buscar métodos y procesos encaminados hacia el mejoramiento de las actividades realizadas por las empresarias de **Moda Internacional Ltda.** “Una Oportunidad Sin Límites”. Sección Tumaco – Nariño.

La empresa en Tumaco iniciará un **Plan de Mejoramiento del Recurso Humano**, con la finalidad de buscar alternativas que permitan mantener satisfechas y motivadas a las empresarias vinculadas actualmente a Moda Internacional Ltda.

Considerando la globalización económica de productos y servicios es necesario permanentemente buscar estrategias y alternativas que permitan la satisfacción de las personas, tanto en el ámbito laboral (trabajadores de una empresa) y como clientes (consumidores de bienes y servicios)

Hoy las organizaciones deben tener muy en cuenta las necesidades, preocupaciones, bienestar y estado de ánimo del personal que forma parte de una empresa, porque cuando éstas se encuentran satisfechas se logran los objetivos empresariales y personales; como son los basados en la rentabilidad, bienestar externo e interno además de generar sentido de pertenencia.

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 de la empresa, bienestar y cultura organizacional.

En ocasiones se piensa que el ambiente económico sólo interesa a los negocios cuya misión aprobada por la sociedad es la producción y distribución de bienes y servicios que la población desea y por lo que puede pagar, pero también es de suma importancia para las empresas organizadas contar con un personal de excelente calidad humana para lograr el éxito de las organizaciones.

Es por eso que pensando en las personas que hacen parte de la Empresa **Moda Internacional Ltda.** “*Una Oportunidad Sin Límites*”, se decidió establecer un **plan de mejoramiento del Recurso Humano**, con miras a que el personal administrativo y las empresarias activas mejoren cada día sus labores y sigan adelante.

1. RESEÑA HISTORICA

Moda Internacional Ltda. Se creo en la ciudad de Cali (Valle), Colombia. Hace 10 años con un sistema de pago a crédito, dentro del sistema de Venta Directa por catálogo, en la actualidad se maneja un sistema Prepago, con un gran portafolio de productos como ropa interior y exterior femenina y masculina, cosméticos, artículos en cuero, ropa infantil, junior, ropa deportiva para toda la familia, su presentación se hace en diferentes catálogos enfocados a diferentes mercados: sus diseños actuales y versátiles traducen lo más significativo de la Moda Internacional, especialmente la europea y su adaptación a nuestros usuarios en el mercado latino.

Recientemente la empresa hizo el lanzamiento de un nuevo producto no solo pensando en la parte exterior de las personas si no también en su interior en su organismo, buscando la conservación de su salud, para esto contrato un grupo de investigadores que desarrollaran un producto natural que brindara nuevas expectativas, el cual es sacado de la soya, PLENUMLIFE (Pasión por el Bienestar).

Moda Internacional En Tumaco – Nariño. Inicia sus actividades hace seis años, con cinco empresarias (vendedoras), con dos catálogos de ropa femenina y masculina, con un sistema de prepago, en la actualidad se encuentra ubicada en la calle 1ª. No.3A - 15 frente al parque colón.

Actualmente cuenta con el siguiente personal:

- ?? 1 Directora Independiente
- ?? 4 Líderes (dos estrellas y dos líderes)
- ?? 105 empresarias activas “personal de ventas”
- ?? 1 secretaria
- ?? 1 Señora servicios generales

1.1 FRECUENCIA DE PEDIDOS

Los pedidos se realizan semanalmente vía fax los días jueves, la mercancía se recibe a los ocho (8) días. El sistema de pago de los pedidos es mediante la modalidad de prepago.

Cuando el cliente no queda satisfecho con el producto que recibió, se realizan cambios de mercancías esto se hace los días viernes y sábados.

Se realizan reuniones de triunfadores una vez al mes en donde se celebran cumpleaños, entregan premios, se aclaran dudas, se dan a conocer novedades de catálogos, se realizan muestras de trabajo (desfiles), rifas, sorpresas entre otras.

Se efectúan convenciones internacionales en donde se habla de la empresa, se da a conocer a lo que se dedica, se les hace ver a las empresarias la importancia del cliente teniendo en cuenta que las personas son el 80% emocional y 20% racional, esto no quiere decir que las cifras no son necesarias, pero lo que realmente impacta en el corazón de las empresarias es el testimonio personal, creencia, confianza y entusiasmo por este nuevo modelo empresarial.

1.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

?? Cambio de 100% de la mercancía cuando esta no es aceptada por el cliente.

?? Portafolio de productos en la presentación de catálogos para todo tipo de clientes.

?? Manejo de producto sustituto o segunda opción de compra.

?? Líneas exclusivas, versátiles y acordes con la moda nacional e internacional.

?? Alta rentabilidad en la venta de productos.

?? Disponibilidad de mercancía con pedidos semanales, radica en la agilidad y versatilidad de nuestros diseños y en la rapidez con que se atiende a los intermediarios y usuarios finales, con productos de calidad a precios razonables.

?? Motivación y apoyo a las empresarias.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, bajo la situación de cambios rápidos, constantes y progresivos; la función del recurso humano en una organización se está volviendo cada vez más importante; por esta razón las empresas están empeñando sus esfuerzos en mejorar la forma de organizar y administrar el talento humano, con el objetivo de convertirlo en una nueva fuente de ventaja competitiva.

En Colombia, la empresa Moda Internacional con sede en Tumaco – Nariño, en el análisis de sus operaciones, esta conformado por un grupo de personas discriminadas de la siguiente manera: una directora independiente la cual tiene a su cargo cuatro líderes, Ciento Cinco empresarias activas (vendedoras), una secretaria y una señora encargada de los servicios generales.

La empresa Moda Internacional sede Tumaco tiene la necesidad de implementar **el plan de mejoramiento del Recurso Humano**, con el fin de lograr una buena marcha en la organización, la administración de las personas y en general la efectividad de la empresa.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

Con b anterior expuesto los esfuerzos de este trabajo deben concentrarse en resolver el interrogante de **“COMO REALIZAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA “MODA INTERNACIONAL” EN TUMACO – NARIÑO – COLOMBIA.**

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de mejoramiento del recurso humano de Moda Internacional – Tumaco, con el fin de mejorar su actual organización, administración del personal y competitividad.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

?? 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.

5. JUSTIFICACION

El éxito o fracaso de las organizaciones depende de las personas que en ellas laboran, son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para alcanzarlos, los procesos de trabajo, y son las personas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros y tecnológicos y toman todas las decisiones a cerca de la marcha de la organización. Por lo tanto de las personas que integran la organización, de sus capacidades, de su desempeño y de su compromiso, depende la eficiencia y eficacia de la organización. Es por ello que la administración del Recurso Humano cobra una vital importancia, convirtiéndose en un gran reto para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

Teniendo en cuenta la importancia que la Administración moderna ha dado a la dirección del Talento Humano en las organizaciones el presente proyecto se enfoca específicamente hacia el diseño de planes de mejoramiento del recurso humano de la empresa Moda Internacional – Tumaco, con el fin de proporcionarle herramientas que faciliten y mejoren su organización y administración.

El trabajo se justifica ya que su aplicación contribuirá a lograr una mejor organización y una mayor efectividad administrativa de la empresa, por cuanto contará con una estructura y unas funciones claramente definidas, además de unos adecuados procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, lo cual le permitirá mejorar la administración del personal. Esto ocasionará a su vez resultados favorables para la empresa, reflejados en un ambiente de trabajo más agradable, empleados motivados, integrales y competentes, excelencia en el servicio y en general el éxito empresarial, trabajando con las personas y contemplándolas como una fuente de ventaja competitiva.

Además, gracias al desarrollo de esta investigación aplicaremos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación universitaria, logrando experiencia sobre los diferentes campos de la Administración y en particular sobre la Dirección del Recurso Humano, también es un gran aporte para la empresa, puesto que se podrán tomar medidas correctivas, reflejando mejoras de importancia en todas las áreas que conforman la organización, dándole la oportunidad de extenderse, desarrollarse y mejorar.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEORICO

La gestión de personal ha venido evolucionando para incorporar funciones, principios y técnicas en respuesta a la interpretación o imagen que los directivos empresariales tienen del ser humano, pues es reconocido que nos comportamos de acuerdo con el concepto que tenemos de los demás. El lugar en que es visto el hombre en la empresa va, desde un obstáculo del proceso productivo hasta convertirse en el cliente interno, pasando por el de simple factor de producción.

La administración de personal como un sistema integral y abierto a los nuevos conocimientos, para su permanente adaptación y mejoramiento, ha dado lugar a la aparición de diferentes niveles de su funcionamiento: Operativo, Programático y Estratégico.

El manejo adecuado del personal requiere, no solo sentido común y buenas relaciones interpersonales sino el conocimiento y aplicación de los conceptos como principios, como procesos y técnicas que conforman la ciencia y el arte de la gestión de personal.

La moderna administración de personal busca optimizar la eficiencia laboral mediante la contratación y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada, es decir, de alta calidad humana. Se entiende, entonces, que la calidad humana de una empresa está dada en términos del cubrimiento de las necesidades y expectativas de su cliente interno (colaborador), incluyendo la de ser cada vez mejor trabajador.

Las organizaciones exitosas no han alcanzado la lealtad y creatividad de su personal de un momento a otro, sino como resultado de una administración progresista y centrada en la valoración del ser humano. En cambio, las empresas menos productivas muestran vacíos de humanización y permanecen ancladas en las etapas primitivas de la gestión de personal.

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 demagógicas o prácticas fraudulentas. Es así como la modernización de las empresas debe empezar por la administración de su fuerza laboral, para así construir una infraestructura que permita la implementación de estrategias gerenciales avanzadas. Cada día las materias primas, maquinarias y tecnológicas están al alcance de un mayor número de empresas de tal manera que la ventaja competitiva deberá buscarse en la calidad humana.

6.1.1 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 grupo de necesidades, jerarquizadas de la siguiente manera:

☞☞ 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.¹

Según esta teoría, cuando una necesidad inferior es satisfecha deja de ser 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.

Siendo el hombre un ser complejo, su comportamiento varía en grados de una persona a otra y aún dentro del individuo con el tiempo. Se puede decir que el ser humano no satisface en forma escalonada las necesidades sino que puede pasar de un nivel a otro sin seguir un orden jerárquico o procede a buscar la satisfacción simultánea de necesidades de diversas categorías.

¹ CASTILLO APONTE, José Gestión total de personal. Colombia : Grijalbo, 1994. p. 90

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 solicitó 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 indeseable².

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.

Según el autor, los factores higiénicos hacen parte en el entorno en que trabaja el individuo y producen frustración cuando están ausentes o son desfavorables, pero su presencia no produce satisfacción sino un estado neutro. Por otro lado, los factores motivacionales son intrínsecos al trabajo y conducen a la satisfacción de la persona, pero su ausencia no produce insatisfacción.

?? **Teoría de las tres Necesidades.** Su autor David McClelland, citado por 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 el deseo de mantener relaciones personales amistosas.

²Ibid., p. 95

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”.³.

Por otro lado, “la gente con una alta necesidad de poder busca posiciones en donde pueda afectar el comportamiento de los demás para que se comporten según sus intereses, son buscadores de prestigio que ejercen los cargos con alta autoridad”.

“Las personas con una alta necesidad de afiliación buscan la aceptación y aprecio de la gente, prefieren las situaciones de cooperación armónica a la de competencia. Tienen predisposición para el trabajo en grupo”.

McClelland aclara que la motivación por poder, del buen gerente, no está orientada hacia su prestigio personal sino hacia el beneficio de la compañía para la cual trabaja.

?? **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”⁴.

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.

³ Ibid., p. 100-110

⁴ Ibid., p. 112.

?? **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”⁵.

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 “la 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 actúa, 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.

Si se acepta que los seres humanos llevan consigo sus propias necesidades, es a la empresa a la cual corresponde estimularlos, mediante el ofrecimiento de condiciones que permitan su satisfacción integral. El reto del administrador de personal es, entonces, acoplar las necesidades de los trabajadores con las condiciones de la empresa, mediante el establecimiento de varias opciones motivantes que ofrezca la necesidad de satisfacer sus diferentes y cambiantes necesidades, que van desde la subsistencia hasta la trascendencia. Esto implica un trabajo cuidadoso para identificar las reales prioridades, incluyendo aquellas que permanecen latentes en el grupo humano que integra la compañía.

Al mismo tiempo que se ofrecen salarios equitativos para atender los requerimientos físicos de los trabajadores se deben establecer condiciones laborales adecuadas a sus necesidades sociales, psicológicas y espirituales, pues no solamente se coloca a las personas en condiciones infrahumanas, desmejorándole su condición física sino, también, impidiéndole satisfacer sus necesidades transcendentales.

La creación de ambientes motivantes incluye:

?? Cargos claramente identificados en términos de resultados importante para la empresa y la sociedad en general, cuyo desempeño exija una amplia variedad de habilidades, conocimientos y actitudes.

⁵ Ibid., p. 114

?? Suficiente autonomía que permita al trabajador participar activamente en la identificación, análisis y solución de los problemas de su cargo y de su sección; de tal manera que se haga responsable por los resultados obtenidos.

?? Establecimiento de un sistema de reconocimiento pecuniarios y simbólicos por el desempeño realizado para alcanzar los resultados esperados.

Surge la importancia de los reconocimientos establecidos para premiar los desempeños destacados, es decir recompensas por el trabajo bien hecho, no se limitan a premios monetarios sino que incluyen asuntos simbólicos como la publicación de los logros realizados por los trabajadores o el otorgamiento de una certificación en una ceremonia especial.

Los reconocimientos señalan concretamente las metas y contribuyen a la celebración del triunfo de los trabajadores, los sistemas de reconocimientos que incluyen premios significativos y alcanzables por desempeños destacados permiten satisfacer la necesidad de superación que existe en la gente y convierte a la fuerza laboral en un grupo de triunfadores, motivados por la búsqueda de logros cada vez más significativos.

Castillo Aponte, 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 frustrada⁶.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

La necesidad de mejorar continuamente la productividad laboral para competir en los mercados abiertos, está orientado a las empresas hacia el cliente interno, posibilitando así la atención de los requerimientos del cliente externo.

El reto de mantener una fuerza laboral de alta calidad, que facilite la implementación de estrategias participativas, es el responsable del creciente interés en la Gestión de Personal y su Evolución.

⁶ Ibid., p. 178-184

La calidad humana, como ventaja competitiva, es el producto de la gestión de todos los directivos de la empresa. Esto implica que cada uno de los dirigentes, cuya misión es lograr los mejores resultados con un grupo de colaboradores, debe ser un experto no solamente en los asuntos propios de su área correspondiente, sino dominar también los principios y técnicas de la moderna gestión humana.

6.2.1 Gestión de recursos humanos.

Gestión de recursos humanos (GRH), estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados⁷

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas en forma simultánea.

Uno de los elementos de la GRH implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

6.2.2 Evaluación de la GRH.

Para poder analizar el funcionamiento de la GRH hay que plantarse tres preguntas: ¿se aplican todas las políticas de GRH?; ¿podrán las organizaciones sindicales sobrevivir en este tipo de organizaciones?; ¿es el GRH un modo estratégico de eliminación de los sindicatos y su capacidad negociadora?; ¿mejora este método la gestión de la

⁷ MICROSOFT CORPORATION. Enciclopedia Encarta. [CD ROOM]. Versión 11.0. Redmond (USA). [citado, Nov, 2004].

empresa? Los distintos aspectos relacionados con la GRH – participación de los trabajadores, salarios vinculados a la productividad, importancia de la selección y formación de personal – afectan a toda la actividad de la empresa, pero no se suelen aplicar todos de forma simultánea. En efecto, en las empresas con representación sindical es más probable que exista una comunicación fluida entre gestores y trabajadores, y que se pueda aplicar un sistema de reparto de beneficios, que en las que no existen sindicatos. El papel de éstos es muy diferente cuando se aplican todas las políticas inherentes a la GRH que si se opera con una negociación colectiva del tipo tradicional.

Por ejemplo, si se ponen en práctica todas las medidas es más fácil que el empresario se comunique directamente con sus empleados sin que los sindicatos tengan que mediar; los salarios no los negociarían los representantes sindicales, si no que se establecerían de forma individual. Todo esto sugiere que el futuro de los sindicatos en las empresas que aplican la GRH es incierto. Algunos analistas piensan que la GRH es un elemento de distensión ficticia entre gestores y directivos y trabajadores tendentes a eliminar la existencia de los sindicatos.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la GRH obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva. Sin embargo, parece que la GRH no redunde en una mejora de las relaciones personales: se producen más dimisiones o renuncias, mayor absentismo laboral y se enturbian los vínculos entre los gestores y los trabajadores. Al parecer, este sistema de gestión está diseñado para aprovechar al máximo las cualidades de cada trabajador y su capacidad de compromiso con la evolución de la empresa. Los que no pueden soportar la presión se retiran o se ausentan; las relaciones entre los trabajadores y los gestores son más tensas de lo que parece. Pero, en definitiva, la política asociada con la GRH parece ser positiva en tanto en cuanto genera mejores resultados económicos para las empresas⁸

6.2.3 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 las organizaciones.

⁸ Ibid., Enciclopedia Encarta

✂ **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.

La potenciación de la energía humana se logra incrementando los niveles de motivación y entrenamiento mediante la satisfacción de las necesidades reales de la gente, incluyendo la de ser cada vez mejor trabajador.

La administración de personal concilia los intereses de la compañía con los de sus colaboradores al mantener una fuerza laboral motivada y entrenada, es decir, de calidad. El desempeño laboral que se persigue es la resultante de la combinación del querer (motivación) y del poder (entrenamiento) de sus integrantes.

✂ **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 eficiencia de un sistema depende de la armonía con que se relacionan sus integrantes y no podrá ser superior, al menos eficiente, de sus elementos constitutivos.

Todos los sistemas en operación son abiertos, pues reciben de su periferia insumos y entregan productos, obtenidos mediante el funcionamiento de uno o más procesos. A su vez, los procesos dinamizadores de un sistema están conformados por funciones articuladas hacia un objetivo.

Castillo Aponte sostiene que:

La gestión de personal, como todo sistema administrativo, está compuesta por los procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y control, a través de los cuales transforma factores como relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y conceptos para lograr el mejoramiento del desempeño laboral como consecuencia del desarrollo integral de los integrantes de la empresa⁹

6.2.4 Las personas: fuente de ventaja competitiva. En el nuevo contexto competitivo, local e internacional, se están presentando numerosos cambios políticos, tecnológicos y sociales, que de alguna forma están incidiendo en el sector empresarial. Estos cambios representan un reto para las empresas, ya que deben buscar mecanismos para afrontarlos, pero tales mecanismos se deben

⁹ CASTILLO APONTE, Opcit. p. 14-16

enfocar al desarrollo del recurso más importante en una organización, como lo es el HUMANO.

En la actualidad es tanta la importancia del recurso humano, que han surgido teorías y enfoques que describen las diversas técnicas y mecanismos existentes para administrar el talento humano con que cuentan las organizaciones y cuya aplicación les permitirá ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades. Igualmente han surgido filosofías empresariales que representan significativos procesos de cambio y que toman como punto de partida al HOMBRE para lograr los resultados deseados.

La concepción moderna del recurso humano ha cambiado debido a que las fuentes de éxito tradicionales para la empresa, como la tecnología del producto y de los procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a recursos financieros y las economías de escala, que aunque todavía proporcionan poder competitivo, hoy hacen que comparativamente sean más importantes la cultura y las capacidades organizacionales derivadas de cómo se administra la gente.

Según ha disminuido la importancia de otras fuentes de éxito competitivo, lo que permanece como un factor crucial de diferenciación es la organización, sus colaboradores y como trabajan éstos. Lograr el éxito competitivo a través de la gente incluye modificar fundamentalmente la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral, significa lograr el éxito trabajando con las personas y contemplar al talento humano como una fuente de ventaja estratégica, no tan solo como un costo a minimizar o a evitar. Las empresas que acepten esta perspectiva diferente, con frecuencia están en posibilidad de superar con éxito las estrategias y el desempeño de sus rivales.

6.3 INTEGRACION DE PERSONAL

*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. * Es evidente que la integración tiene que estar vinculada estrechamente con la organización; es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos¹⁰..

¹⁰ Ibid., p. 356-367.

La integración requiere un enfoque de sistema abierto. Se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez, está vinculada con el ambiente externo.

6.3.1 Factores situacionales que afectan la integración de personal. El proceso de integración es afectado por muchos factores ambientales, específicamente los factores externos que incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración, las condiciones económicas y la oferta y la demanda laboral.

También existen muchos factores internos que afectan la integración. Entre éstos se incluyen, por ejemplo, las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura organizacional, las clases de personas empleadas en la empresa, el sistema de recompensas y diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas y otras no. Para algunos puestos (gerente de ventas) puede tener una importancia vital la capacidad para las relaciones humanas, mientras que ésta puede ser menos crítica para un investigador que trabaje en forma independiente en un laboratorio. Por lo tanto, la integración eficaz requiere reconocer muchos factores situacionales, externos e internos.

≈≈ **El ambiente externo.** Los factores del ambiente externo afectan a la integración en diversos grados. Estas influencias se pueden agrupar en limitaciones u oportunidades educacionales, socioculturales, político-legales y económicas, en el ambiente interno vencer la resistencia al cambio.

La administración de recursos humanos se constituye en un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia a través del trabajo de las personas para establecer condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos individuales. Estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo).

Benavides Paz, afirma que:

Los puestos de trabajo constituyen el elemento básico de la productividad de toda organización, si se han diseñado de manera adecuada la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna. En las primeras etapas de actividad de la empresa, los gerentes de áreas

específicas no requieren de un sistema de información, debido a la familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo¹¹.

6.3.2 Análisis, Requerimientos 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 personales¹².

La obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una empresa se destaca que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto y no el de las personas que lo desempeña. Unas de las actividades gerenciales es la de compensar en forma adecuada y justa a los empleados, determinar niveles realistas de desempeño, crear planes para capacitación y desarrollo, identificar candidatos adecuados para las vacantes, planear las necesidades de capacitación de recurso humano, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados, eliminar requisitos y demandas no indispensables y conocer el grado exacto de las necesidades del Recurso Humano de una empresa. Identificación de puestos: en una empresa pequeña esta labor es sencilla, en una empresa grande el analista debe recurrir a: nómina, organigramas o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. La descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y los aspectos relevantes de un puesto específico; el formato a utilizar debe ser igual dentro de la compañía, lo cual permite la comparación de los datos.

☞ **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.

¹¹ BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando. Seminario de Dirección y Desarrollo del Recurso Humano. [CD – ROOM]. Versión A-1 (Colombia). [citado Mar, 2004].

¹² Ibid., CD ROOM

☞ **Requisitos del Puesto. Benavides Paz, asegura que:**

Se inicia con un interrogante ¿Qué es lo que realmente requiere este cargo? A nivel intermedio se ha determinado que con frecuencia las habilidades esenciales son:

- ?? La capacidad de leer y escribir bien.
- ?? Una actitud de responsabilidad profesional.
- ?? La capacidad de comunicarse con otras personas.
- ?? La disposición de aprender es también una característica crucial¹³.

6.3.3 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 las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones. Según la concepción moderna, la selección de personal debe ser considerada seriamente en las empresas, ya que constituye el paso inicial para dotar a la organización de personas que realmente se conviertan en una fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto si queremos que las organizaciones permanezcan y tengan éxito en el medio, se necesita que ellas cuenten con empleados competentes, los cuales además de poseer los conocimientos básicos requeridos para un cargo, se caractericen por ser creativos, sociables y desarrollen habilidades de liderazgo y toma de decisiones, cualidades necesarias para el buen desempeño individual y organizacional. El proceso de selección inicia en el momento en que una persona hace parte de los seleccionados a un empleo y termina cuando se produce la decisión a uno de los solicitantes. La función del administrador del recurso humano consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecuó a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre los objetivos. La empresa impondrá límites como:

- ?? Presupuestos
- ?? Políticas que influyen en el proceso

¹³ Ibid., CD ROOM

Las metas se alcanzan cuando: Se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la empresa, sino también al bienestar de la comunidad.

“El profesional de la administración del Recurso Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a las políticas de selección”¹⁴.

Las empresas tienen que enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar existiendo. Cuando la selección de candidatos es externa se requiere una serie de pasos:

- ?? Recepción preliminar de solicitudes
- ?? Pruebas de idoneidad
- ?? Entrevista de selección
- ?? Verificación de datos y referencias
- ?? Examen Médico
- ?? Entrevista con el supervisor
- ?? Descripción realista del puesto
- ?? Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final de proceso de selección, esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al de departamento de personal, con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados; las personas rechazadas incluyen ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato para otro puesto.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, si se realizó una selección en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

¹⁴ Ibid., CD ROOM

La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El programa de orientación o inducción sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupos de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adoptan en forma paulatina. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. El asignar un espacio y un horario de trabajo determina la pertenencia a un área o departamento de la organización.

6.3.4 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 entrenarlos 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.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recurso humano, además es una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

6.3.5 Beneficios que brinda la Capacitación a las Organizaciones.

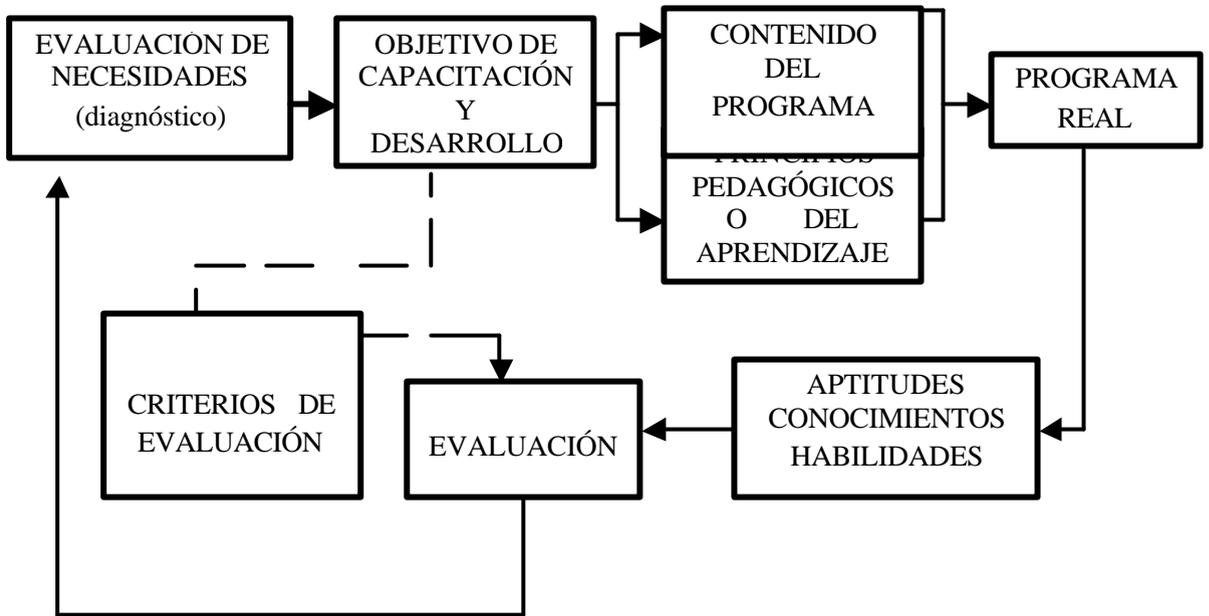
- ?? Conduce a actitudes más positivas y a rentabilidades más altas
- ?? Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ?? Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ?? Crea mejor imagen
- ?? Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ?? Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- ?? Contribuye a la comprensión y adopción de políticas
- ?? Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel

- ?? Agiliza el proceso de toma de decisiones y solución de problemas
- ?? Reduce la tensión y permite el manejo de área de conflicto
- ?? Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- ?? Promueve la comunicación en todas las direcciones de la organización
- ?? Ayuda a mantener bajo los costos en muchas áreas
- ?? Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ?? Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ?? Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

6.3.6 Beneficios para el Individuo que repercuten favorablemente en la Organización.

- ?? Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual
- ?? Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- ?? Permite el logro de metas individuales
- ?? Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- ?? Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- ?? Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- ?? Alimenta la confianza y el desarrollo
- ?? Ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas

Figura 1. Pasos para la preparación de un programa de Capacitación y Desarrollo



6.3.7 Identificación de Tareas.

?? Los capacitadores comienzan por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar las principales tareas.

?? Se desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo estas tareas

7. METODOLOGIA

La metodología como parte esencial del estudio y teniendo en cuenta la naturaleza del mismo, se realizó de manera descriptiva y estuvo emarcada en la utilización de la encuesta (ver anexo A),realizada a las ciento cinco empresarias con quien cuenta la empresa Moda Internacional- Tumaco-Nariño, con el fin de obtenerla información necesaria del grado de motivación y satisfacción del personal que se encuentra vinculado a la empresa, diagrama de procedimientos (ver Anexo B), cronograma semanal de actividades (ver Anexo C), diagrama de distribución del trabajo (ver Anexo D), para obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista, partiendo tanto de las particularidades como de generalidades y así lograr los objetivos planteados en el presente proyecto como una herramienta fundamental para lograr la efectividad de los procesos que conforman la Administración del Personal en la empresa Moda Internacional en la ciudad de Tumaco – Nariño-Colombia.

Se utilizó la información de los registros que posee la empresa para lograr una investigación detallada y confiable relacionada con las funciones, responsabilidades, requisitos y especificaciones propias de cada cargo de la empresa para el logro de los objetivos.

?? Suministrar la capacitación correspondiente según las necesidades de formación en cada cargo, como base para la capacitación de personal.

?? Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.

?? Servir de guía del jefe inmediato en el trabajo con sus colaboradores, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

?? Encuesta realizada a las empresarias (vendedoras) de moda internacional.

?? Socialización permanente del plan de premios mensual y anual para las empresarias.

?? Realización semanal del VDH (visitas directas a hogares).

?? Visitas y llamadas de motivación para la reactivación de empresarias que se han retirado.

?? Invitación oportuna a las empresarias a la reunión mensual de reconocimiento y premiación.

?? Llamada y tarjeta de felicitación de cumpleaños.

?? Realización de muestra de trabajo (desfile con modelos locales) para el conocimiento en vivo de las prendas que aparecen en los catálogos.

Las responsables de llevar a cabo esto en la ciudad de Tumaco son: Directora, líderes y secretaria.

8. FUENTES DE INFORMACION

La información se reunió a partir de dos instrumentos básicos que han demostrado ser de mucha utilidad para la obtención de antecedentes, ellos son:

8.1 INFORMACION PRIMARIA

Está representada por el levantamiento y procesamiento de la información escogida a través de encuestas que se realizaron a las empresarias de Moda Internacional Tumaco, con la finalidad de obtener una información clara y precisa del personal que hace parte de la empresa, cronograma de actividades y la descripción de análisis de cargo para el conocimiento de sus necesidades, causas y consecuencia de la insatisfacción de las mismas.

8.2 INFORMACION SECUNDARIA.

La información secundaria se recopiló a través de la consulta de catálogos de ventas y de premios de la empresa principal de Moda Internacional, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali (Valle) – Colombia. Así mismo se consultaron los diferentes catálogos de ventas y de premios de la competencia de la región, para medir el desempeño de las empresarias en Tumaco.

9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

9.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE MODA INTERNACIONAL. TUMACO – NARIÑO

La mayoría de las empresas realizan planeación estratégica aunque existe una variación considerable entre los grados de complejidad y formalidad. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad este es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

9.1.1 Direccionamiento

≪≪ **Misión.** Nuestra misión es democratizar la moda a través del sistema de venta personalizada por catálogos, ofreciendo la oportunidad a nuestras empresarias de obtener la mejor rentabilidad del mercado y de esta manera contribuir a fomentar el progreso, bienestar y felicidad de las familia tumaqueñas. Nuestra ventaja competitiva radica, en la agilidad y versatilidad de los diseños y en la rapidez y frecuencia con que atendemos las necesidades de nuestros usuarios.

La filosofía administrativa que rigen nuestras acciones está orientada a la búsqueda de la excelencia bajo los principios de honestidad, respeto y trabajo en equipo con nuestros clientes en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Nuestras empresarias, son el recurso más valioso con el cual pretendemos lograr la calidad y la eficiencia, reflejando así, en nuestros clientes nuestra disposición al servicio para lograr satisfacer sus necesidades.

≪≪ **Visión.** En el año 2006 seremos la mejor alternativa del sistema de comercialización personalizada y atenderemos 1000 empresarias activas, manteniendo nuestra ventaja competitiva en toda la región de Tumaco.

Consolidaremos el sistema organizacional y fortaleceremos la estructura comercial con sentido social, integrando todos los participantes de los procesos, bajo un solo lema “**Moda Internacional una oportunidad sin límites**”.

☞ **Que, para quien, como y nuestra ventaja competitiva.** Somos una empresa que aplicando el sistema de venta personalizada, democratiza la moda con productos de calidad a precios razonables.

Para usuarios, empresarias, líderes y directoras con necesidades y expectativas de ingresos o beneficios adicionales, sin cuantiosas inversiones.

A través de la venta personalizada por catálogos con énfasis a nivel nacional. Utilizando la última tecnología en diseño para garantizar la agilidad y versatilidad del sistema de comercialización de productos de consumo.

Radica en la agilidad y versatilidad de nuestros diseños y en la rapidez con que se atiende a los intermediarios y usuarios finales, con productos de calidad a precios razonables.

9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama de la empresa Moda Internacional - Tumaco



9.3 POLITICAS

?? La comercialización de los productos de venta de Moda Internacional, solo se ofrecen a través de sus catálogos exclusivos.

?? El sistema de pago para las empresarias y líderes es prepago.

?? Los pedidos de la mercancía se realizan una vez a la semana.

?? El cliente que no esté satisfecho (no le quedo bien la prenda, no le gusto la prenda, cuando la prenda presenta algún imperfecto de fabrica) con el producto tiene la opción de cambiar la mercancía.

?? Para el cambio de mercancía se debe cumplir con los siguientes requisitos:

~~///~~ La prenda debe encontrarse totalmente limpia.

~~///~~ Debe tener su respectiva etiqueta puesta y libre de rayones.

~~///~~ No puede tener más de quince días de facturada.

~~///~~ La prenda no debe tener signos de manipulación.

~~///~~ Las prendas que han sido compradas en promoción no tienen ningún tipo de cambio.

~~///~~ Para tener el cambio de una prenda es necesario realizar un pedido mínimo de \$50.000.00, sin tener en cuenta la nota crédito.

?? Las prendas que comercializa moda internacional son de excelente calidad, con materia primas nacionales e internacionales.

?? Los diseños de las prendas son inspirados en la moda europea, acondicionada a los gustos latinoamericanos.

?? La tecnología que se utiliza para la elaboración de las prendas es tecnología de punta.

?? Aplicación del manual de funciones.

?? Manejo de producto sustituto (el cliente escoge dos opciones de producto).

?? La empresa Moda Internacional cuenta con un portafolio de productos, (nueve catálogos), cada uno destinado a diferentes tipos de mercados buscando la satisfacción de sus necesidades y expectativas:

~~///~~ Catálogo DANIELA: Especializado en ropa interior clásica y señorera.

~~///~~ Catálogo KRY: Especializado en prendas económicas, frescas y sensuales.

☞☞ Catálogo GIANNI GARETTI: Especializado en ropa interior, exterior y deportiva masculina y femenina.

☞☞ Catálogo NUEVA GENERACION: Especializado en ropa para adolescentes, con diseños juveniles y frescos.

☞☞ Catálogo DOMINIO: Especializado en ropa interior y exterior para dama y caballero, elaboradas en telas importadas de Europa, diseños exclusivos de corte ejecutivo y moderno, que están a la vanguardia de la moda.

☞☞ Catálogo INFANTIL: Especializado en prendas interior y exterior para niños y niñas.

☞☞ Catálogo ESPECIAL PADRES: Especializado en prendas interior y exterior masculinas.

☞☞ Catálogo PADRES Y MADRES: Especializado en prendas casuales con una línea exclusiva de cosméticos para damas y caballeros.

☞☞ Catálogo PLENUMLIFE "*Pasión por el bienestar*": Especializado en productos naturales a base de soya, para la conservación de la salud, prevención y control de enfermedades como: prostatitis, cáncer de próstata, problemas cardiacos, síntomas de la menopausia, enfermedades cardiovasculares, debilitamiento de los huesos, carencias de vitamina D y calcio, osteoporosis y control de peso corporal.

9.4 ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

?? Realización semanal de: VDH (visitas directas a hogares), los días viernes en la tarde la directora y las líderes visitaron un barrio previamente seleccionado de este Municipio, con el fin de mostrar los beneficios y captar nuevas empresarias a esta maravillosa empresa.

?? Socialización permanente del plan de premios mensual y anual para las líderes y empresarias, se les explica detalladamente los montos de ventas que deben cumplir para ganarse los respectivos premios asignados por la compañía.

?? Visitas y llamadas telefónicas de motivación para la reactivación de empresarias, se revisa el censo de empresarias y se llama a las empresarias que están inactivas (que no hayan pasado pedido durante seis meses).

?? Invitación oportuna a las empresarias a la reunión mensual de reconocimiento y premiación, se elabora una tarjeta de invitación en donde se especifica el sitio, fecha y lugar de la reunión.

?? Llamada y tarjeta de felicitación de cumpleaños, semanalmente se revisa la agenda de cumpleaños, esto se hace con la finalidad de motivar a la empresaria.

?? Aumento publicidad radial y escrita (volantes), Se realizó un contrato de publicidad y se reparten volantes.

?? Realización de muestras de trabajo (desfile con modelos locales), para el conocimiento en vivo de la prenda, además de degustación de los productos de Plenunlife.

?? Llamada de postventa a las empresarias para medir el índice de satisfacción, una vez realizada la venta se llama a la empresaria para constatar que el pedido haya sido de su agrado y que el cliente este satisfecho.

9.5 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

9.5.1 Descripción y análisis de cargos. Es necesario que la empresa Moda Internacional 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 y confiable relacionada 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.

Moda Internacional - Tumaco

≠≠ Cargo. **Directora de Ventas**

≠≠ Área: Administrativa

≠≠ Cargo del jefe inmediato. Directora Regional de Ventas

≠≠ Descripción General. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las acciones de la empresa encaminadas a alcanzar la visión y la misión de esta.

≠≠ **Descripción del cargo**

?? Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar las actividades del personal a través de las diferentes líderes.

?? Asistir a juntas, comités o reuniones en la ciudad de Cali que requiera su presencia por razón de sus funciones.

?? Dar información clara y precisa de los planes y objetivos de la empresa 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.

?? Cumplir y hacer cumplir las reglas y leyes establecidas en la empresa.

?? Promover y desarrollar métodos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal.

?? Ordenar y controlar los gastos de la empresa.

?? Velar por la adecuada inversión y recaudo de los fondos de la empresa.

?? Implantar políticas, procedimientos y normas que permitan maximizar el desarrollo del objeto social de la empresa.

?? Planear, impulsar y desarrollar nuevos programas de ventas en coordinación con las líderes de ventas.

?? Estudiar y analizar la situación de la empresa frente a la competencia y en los factores que inciden en su desarrollo, ejecutando acciones que propendan al mejoramiento continuo.

?? Revisar y aprobar los estados financieros de la empresa, aplicando los correctivos que considere necesarios.

?? Elaborar el presupuesto general de la empresa.

?? Elaborar el cronograma de actividades de la empresa.

?? Estudiar y asignar los sueldos del personal de la empresa.

?? Analizar y evaluar los informes presentados por las líderes.

≡≡ **Análisis del cargo**

- Requisitos intelectuales

?? Estudios: Administrador de Empresas y/o Economista Titulado, Administrador Financiero.

?? Experiencia: 1 año.

?? Habilidades: Relaciones humanas, finanzas, mercadeo, sistemas.

?? Aptitudes: Capacidad de análisis, toma oportuna de decisiones, espíritu de liderazgo e iniciativa, facilidad de expresión y negociación, disposición para el trabajo en equipo y habilidad en la dirección administrativa.

- Responsabilidades:

?? Supervisión de personal: Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo de todo el personal de la empresa, además responde por su actuación y disciplina y tiene autoridad para sancionar faltas.

?? Maquinaria, equipo y valores: Maneja todo tipo de informes, documentos, escrituras, pagarés.

?? Contactos:

o Otras empresas o entidades: Establece contacto con bancos, corporaciones, entidades financieras, entidades oficiales, competidores.

o Con otras áreas de la empresa: Continúa comunicación informativa y funcional con todas las áreas de la empresa matriz.

- Condiciones de trabajo:

?? Ambiente: Cómodo, buena iluminación y ventilación.

?? Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.

- Fecha de elaboración: octubre 24 de 2004

≠≠ Cargo. **Líder Estrella**

≠≠ Arrea. Administrativa

≠≠ Cargo del jefe inmediato. Directora de Ventas.

≠≠ Descripción general. La líder estrella es una empresaria que voluntariamente crea un grupo mínimo de quince (15) empresarias, lo coordina y lo dirige. Como su nombre lo indica son personas que asumen un rol muy importante, son el soporte, la mano derecha y el apoyo fundamental para que la Directora y sus Empresarias logren sus objetivos personales y los de la compañía.

≠≠ **Descripción del cargo:**

?? Hacer cumplir, acatar, vigilar y desarrollar las políticas y procedimientos que se establezcan para el buen funcionamiento de la empresa.

?? Cumplir y hacer cumplir las reglas y políticas establecidas en la empresa.

?? Impulsar y desarrollar los programas de ventas y capacitación a las empresarias.

?? Servir de canal de comunicación entre la directora y las empresarias.

?? Crear y mantener permanentemente un grupo de empresarias.

?? Ser las transmisoras del sistema con sus beneficios, políticas y procedimientos.

?? Elaborar un cronograma semanal de actividades.

≠≠ **Análisis del cargo:**

- Requisitos intelectuales:

?? Estudios: Como mínimo saber leer, escribir y manejo de calculadora correctamente.

?? Experiencia: 1 año.

?? Habilidades: Relaciones humanas, .

?? Aptitudes: Capacidad de análisis, espíritu de liderazgo e iniciativa, facilidad de expresión y negociación, disposición para el trabajo en equipo.

- Perfil de la Líder:

Entusiasta, positiva, bien presentada (preferiblemente con prendas confeccionadas por la compañía), con actitud triunfadora, organizada, amable, colaboradora, honesta, responsable, inspira confianza, seguridad en sí misma, dinámica, con sentido de pertenencia para con la empresa.

- Responsabilidades:

?? Ser empresaria activa, debe realizar mínimo una compra al mes.

?? Debe sostener un grupo mínimo de 15 empresarias compradoras en el mes.

- ?? Debe facturar mínimo \$2.500.001 mensuales con su grupo.
- ?? La vinculación permanente es su principal función. De esta forma crecerá su grupo y el de la directora.
- ?? Capacitar, motivar y apoyar a las empresarias.
- ?? Recibir pedidos
- ?? Entregar pedidos
- ?? Recibir cambios de mercancías.
- ?? Con el fin de mantener su grupo activo y cumplir con su objetivo de vinculaciones la líder estrella motivará a su grupo para que asista y lleve referidos a la reunión mensual de triunfadores.
- ?? Ayudar a su directora en la organización y desarrollo de la reunión mensual.
- ?? Mantenerse informada de políticas, incentivos y procedimientos.
- ?? Conocer los productos de la empresa para dar una buena asesoría a su grupo de empresarias y clientes.
- ?? Dar información oportuna a su grupo sobre incentivos, productos faltantes, fechas y sitios de reuniones, lanzamiento de colecciones y catálogos.
- ?? Ayudará y dará apoyo a su directora en el seguimiento de metas individuales de las empresaria, presentará los resultados y beneficios del plan socios y amigos.
- ?? Hacer que sus empresarias consignen en la cuenta autorizada y no recibir dineros.
- ?? Plantearse objetivos y metas.

- Beneficios:

- ?? Gana premios por fidelidad y volumen de ventas.
- ?? Recibe de su directora \$7.000 en efectivo por cada vinculación con pedido si cumple con el sostenimiento de sus 15 compradoras en el mes.
- ?? Recibe de su directora el 10% de la facturación de su grupo en productos de línea y el 5% en productos de promoción, incluyendo su compra.

- ?? Se le permite libertad comercial con otras compañías.
- ?? Es independiente en la administración del tiempo, define su propio horario de trabajo.
- ?? No asume gastos de premios ni incentivos.
- ?? Posibilidad de crecimiento personal y desarrollo dentro de la empresa.
- ?? Participa en plan de premios e incentivos especiales para líderes.
- ?? Ganancias semanales por su grupo y ventas personales.
- ?? Ingresos adicionales por la vinculación de empresarias.
- ?? Tendrá reuniones o almuerzos con la Directora Regional.
- ?? Recibirá capacitación por parte de su directora.
- ?? Participa en el plan socios y amigos.
- ?? Participación en el sistema multinivel y heredable de plenumlife.
- ?? Podrá pertenecer al grupo elite de la compañía.

- Condiciones de trabajo:

- ?? Ambiente: Cómodo, agradable, buena iluminación y ventilación.
- ?? Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.

- Fecha de elaboración: octubre 24 de 2004

≠≠ Cargo. **Líder**

≠≠ Arrea. Administrativa

≠≠ Cargo del jefe inmediato. Directora de Ventas.

≠≠ **Descripción general.** La líder es una empresaria que voluntariamente crea un grupo mínimo de siete (7) empresarias, lo coordina y lo dirige. Como su nombre lo indica son personas que asumen un rol muy importante, son el soporte, la mano derecha y el apoyo fundamental para que la Directora y sus Empresarias logren sus objetivos personales y los de la compañía.

≠≠ **Descripción del cargo:**

?? Hacer cumplir, acatar, vigilar y desarrollar las políticas y procedimientos que se establezcan para el buen funcionamiento de la empresa.

?? Cumplir y hacer cumplir las reglas y políticas establecidas en la empresa.

?? Impulsar y desarrollar los programas de ventas y capacitación a las empresarias.

?? Servir de canal de comunicación entre la directora y las empresarias.

?? Crear y mantener permanentemente un grupo de empresarias.

?? Ser las transmisoras del sistema con sus beneficios, políticas y procedimientos.

?? Elaborar un cronograma semanal de actividades.

≠≠ **Análisis del cargo:**

- Requisitos intelectuales:

?? Estudios: Como mínimo saber leer, escribir y manejo de calculadora correctamente.

?? Experiencia: 1 año.

?? Habilidades: Relaciones humanas.

?? Aptitudes: Capacidad de análisis, espíritu de liderazgo e iniciativa, facilidad de expresión y negociación, disposición para el trabajo en equipo.

- Perfil de la Líder. Entusiasta, positiva, bien presentada (preferiblemente con prendas confeccionadas por la compañía), con actitud triunfadora, organizada, amable, colaboradora, honesta, responsable, inspira confianza, seguridad en sí misma, dinámica, con sentido de pertenencia para con la empresa.

- Responsabilidades:

?? Ser empresaria activa, debe realizar mínimo una compra al mes.

?? Debe sostener un grupo mínimo de 7 empresarias compradoras en el mes.

- ?? Debe facturar hasta \$2.500.000 mensuales con su grupo.
- ?? La vinculación permanente es su principal función. De esta forma crecerá su grupo y el de la directora.
- ?? Capacitar, motivar y apoyar a las empresarias.
- ?? Recibir pedidos.
- ?? Entregar pedidos
- ?? Recibir cambios de mercancías.
- ?? Con el fin de mantener su grupo activo y cumplir con su objetivo de vinculaciones la líder motivará a su grupo para que asista y lleve referidos a la reunión mensual de triunfadores.
- ?? Ayudar a su directora en la organización y desarrollo de la reunión mensual.
- ?? Mantenerse informada de políticas, incentivos y procedimientos.
- ?? Conocer los productos de la empresa para dar una buena asesoría a su grupo de empresarias y clientes.
- ?? Dar información oportuna a su grupo sobre incentivos, productos faltantes, fechas y sitios de reuniones, lanzamiento de colecciones y catálogos.
- ?? Ayudará y dará apoyo a su directora en el seguimiento de metas individuales de las empresaria, presentará los resultados y beneficios del plan socios y amigos
- ?? Hacer que sus empresarias consignen en la cuenta autorizada y no recibir dineros.
- ?? Plantearse objetivos y metas.

- Beneficios:

- ?? Gana premios por fidelidad y volumen de ventas.
- ?? Recibe de su directora \$5.000 en efectivo por cada vinculación con pedido si cumple con el sostenimiento de sus 7 compradoras en el mes.
- ?? Recibe de su directora el 5% de la facturación de su grupo en productos de línea y el 3% en productos de promoción, incluyendo su compra.

- ?? Se le permite libertad comercial con otras compañías.
- ?? Es independiente en la administración del tiempo, define su propio horario de trabajo.
- ?? No asume gastos de premios ni incentivos.
- ?? Posibilidad de crecimiento personal y desarrollo dentro de la empresa.
- ?? Participa en plan de premios e incentivos especiales para líderes.
- ?? Ganancias semanales por su grupo y ventas personales.
- ?? Ingresos adicionales por la vinculación de empresarias.
- ?? Tendrá reuniones o almuerzos con la Directora Regional.
- ?? Recibirá capacitación por parte de su directora.
- ?? Participa en el plan socios y amigos.
- ?? Participación en el sistema multinivel y heredable de plenumlife.

- Condiciones de trabajo:

- ?? Ambiente: Cómodo, agradable, buena iluminación y ventilación.
- ?? Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.

- Fecha de elaboración: octubre 24 de 2004

≠≠ Cargo. **Secretaria**

≠≠ Arrea. Administrativa

≠≠ Cargo del jefe inmediato. Directora de Ventas

≠≠ Descripción general. Atender todas las necesidades de la dirección y de las otras áreas de la empresa.

≠≠ **Descripción del cargo:**

- ?? Ordenar y conservar al día los archivos de la dirección.

- ?? Mantener actualizadas las carpetas de las líderes.
- ?? Archivar las hojas de vida para vinculación de empresarias.
- ?? Organizar en orden de prioridad los documentos que deben ser revisados, autorizados o firmados por la dirección.
- ?? Atender personal y telefónicamente a líderes, empresarias, clientes externos, y proveedores.
- ?? Estar pendiente de los pagos a realizarse a clientes internos, externos y proveedores.
- ?? Recibir y dar despacho a la correspondencia.
- ?? Tramitar oportunamente el pago de los aportes patronales (salud, pensión, etc.) y de servicios públicos.
- ?? Coordinar las labores de servicios generales.
- ?? Toma, revisa, liquida, cobra anticipo y transcribe los pedidos.
- ?? Revisa el listado de mercancías agotadas.
- ?? Estar pendiente de la agenda de cumpleaños.
- ?? Revisa y verifica las facturas de los pedidos cuando llegan.
- ?? Revisa, relaciona y envía las notas crédito (cambios y/o devoluciones de mercancía).

≪≪ **Análisis del cargo:**

- Requisitos intelectuales

- ?? Estudios: Bachiller
- ?? Experiencia: 1 año.
- ?? Habilidades: Relaciones humanas, conocimiento en sistemas, redacción y ortografía.
- ?? Aptitudes: carácter atrayente y cortés, bien presentada (preferiblemente con prendas confeccionadas por la compañía), discreción y responsabilidad, buena

redacción, rapidez digital, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres y demás datos.

- Responsabilidades:

?? Supervisión de personal: asigna, instruye y comprueba el trabajo de la señora de servicios generales.

?? Maquinaria, equipo y valores:

- Equipo de oficina: Computador y calculadora.
- Materiales de trabajo: correspondencia confidencial.

?? Contactos: brinda una excelente atención e información necesaria requerida por líderes, empresarias, clientes externos, proveedores, entidades financieras y gubernamentales.

- Condiciones de trabajo:

?? Ambiente: Cómodo, buena iluminación y ventilación.

?? Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.

- Fecha de elaboración: octubre 24 de 2004

≠≠ Cargo. **Empresaria**

≠≠ Área. Comercial

≠≠ Cargo del jefe inmediato. Líder Estrella ó Líder

≠≠ Descripción general. La empresaria es una persona activa que voluntariamente se vincula a la empresa, con el fin de aumentar sus ingresos, son el soporte de la organización.

≠≠ **Descripción del cargo:**

?? Cumplir, acatar, las políticas y procedimientos que se establezcan para el buen funcionamiento de la empresa.

?? Participar de los programas de ventas y capacitación.

?? Servir de canal de comunicación entre el cliente externo y la empresa..

?? Elaborar un cronograma semanal de visitas a clientes.

≡≡ Análisis del cargo:

- Requisitos intelectuales:

?? Estudios: Como mínimo saber leer, escribir y manejo de calculadora correctamente.

?? Experiencia: en ventas

?? Habilidades: Relaciones humanas, conocimiento de las condiciones, políticas y procedimientos de la organización.

?? Aptitudes: facilidad de trato, Capacidad de escuchar, facilidad de expresión y negociación, disposición para el trabajo en equipo.

- Perfil de la empresaria. Entusiasta, positiva, bien presentada (preferiblemente con prendas confeccionadas por la compañía), con actitud triunfadora, organizada, amable, colaboradora, honesta, responsable, inspira confianza, seguridad en sí misma, dinámica, con sentido de pertenencia para con la empresa.

- Responsabilidades:

?? Ser empresaria activa, debe realizar mínimo una compra al mes.

?? Realiza los pedidos el día asignado por la compañía.

?? Debe traer al momento de hacer el pedido, un anticipo del 50% del valor total del pedido.

?? Debe relacionar las prendas con letra clara.

?? Pagar los pedidos a tiempo, con el fin de no perder el descuento por pronto pago.

?? Asistir a las reuniones programadas por la empresa.

?? Llevar referidos a la reunión mensual de triunfadores.

?? Conocer los productos de la empresa para dar una buena asesoría a los clientes.

?? Tener información oportuna a sobre incentivos, productos faltantes, fechas y sitios de reuniones, lanzamiento de colecciones y catálogos.

?? Se dejará ayudar por su directora en el seguimiento de metas individuales y empresariales.

?? Consignará en la cuenta autorizada

?? Plantearse objetivos y metas.

- Beneficios:

?? Gana premios por fidelidad y volumen de ventas.

?? Se le permite libertad comercial con otras compañías.

?? Es independiente en la administración del tiempo, define su propio horario de trabajo.

?? Posibilidad de crecimiento personal y desarrollo dentro de la empresa.

?? Ganancias semanales por sus ventas personales.

?? Tendrá reuniones o almuerzos con la Directora Regional.

?? Recibirá capacitación por parte de su directora.

?? Participa en el plan socios y amigos.

?? Participación en el sistema multinivel y heredable de plenumlife.

- Condiciones de trabajo:

?? Ambiente: Cómodo, agradable, buena iluminación y ventilación.

?? Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.

- Fecha de elaboración: octubre 24 de 2004

≠≠ Cargo. **Servicios generales**

≠≠ Arrea. Administrativa

≠≠ Cargo del jefe inmediato. Secretaria - Directora de Ventas.

⚡ Descripción general Acondicionar y organizar la empresa.

⚡ **Descripción del cargo:**

?? Organizar y acondicionar las instalaciones de la empresa.

?? Cumplir las reglas y leyes establecidas en la empresa.

?? Controlar los gastos de materiales de aseo.

?? Cumplir el cronograma de actividades.

⚡ **Análisis del cargo:**

- Requisitos intelectuales

?? Estudios: Como mínimo saber leer y escribir.

?? Experiencia: 1 año.

?? Habilidades: destreza en el manejo de implementos de aseo, relaciones humanas.

- Aptitudes: carácter amable y cortés, discreción, honestidad y responsabilidad.

- Responsabilidades:

?? Limpieza y adecuación de las instalaciones físicas de la empresa.

?? Maquinaria, equipo y valores: Maneja todo tipo de implementos y artículos de aseo.

?? Contactos:

- Con empresarias, líderes, secretaria y directora.

Condiciones de trabajo:

?? Ambiente: Cómodo, buena iluminación y ventilación.

?? Seguridad: No se encuentra expuesto a ningún riesgo laboral.

- Fecha de elaboración: octubre 24 de 2004

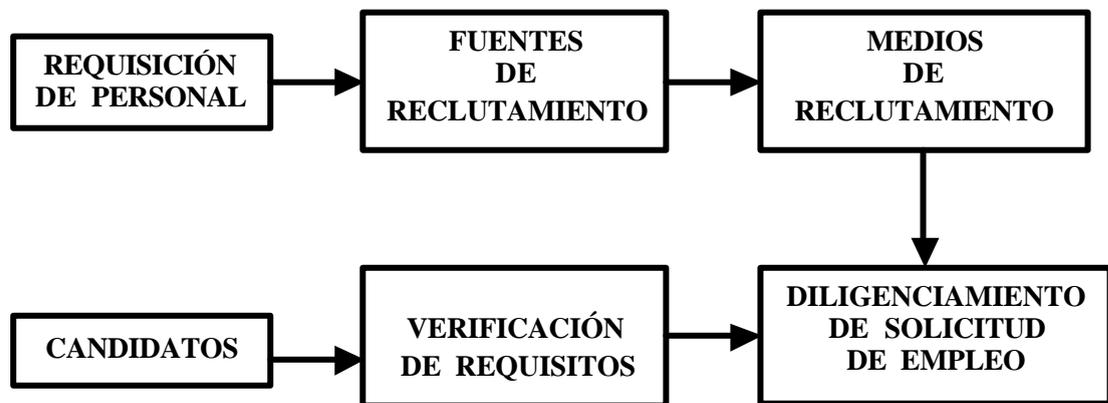
9.5.2 Planeación de los recursos humanos. El propósito de la previsión de la fuerza laboral (talento humano), no es otro que asegurar que el talento que requiere la empresa Moda Internacional se encuentre disponible en el tiempo y sitio adecuados. El proceso de previsión contempla la determinación de las necesidades de personal, basada en la información que suministran los planes estratégicos que realiza la compañía.

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

9.5.3 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 de Moda Internacional Tumaco se realiza de la siguiente manera:

Figura 3. Proceso de reclutamiento



Para el personal administrativo 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.

?? Familiares y amigos de los integrantes de la empresa: La empresa Moda Internacional apela a las personas recomendadas por sus propios trabajadores.

?? 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.

Para el personal de la parte comercial (empresarias), se realizan los siguientes pasos:

?? Vinculación aleatoria: Es consecuencia de una actitud mental permanente, es decir, cada contacto físico o telefónico con una persona hombre o mujer, es un prospecto para vinculación a nuestro sistema de comercialización.

?? Donde prospectar esas vinculaciones? En el mercado, en el autobús, en el banco, en los hospitales, en los colegios, con toda persona con que se tenga contacto.

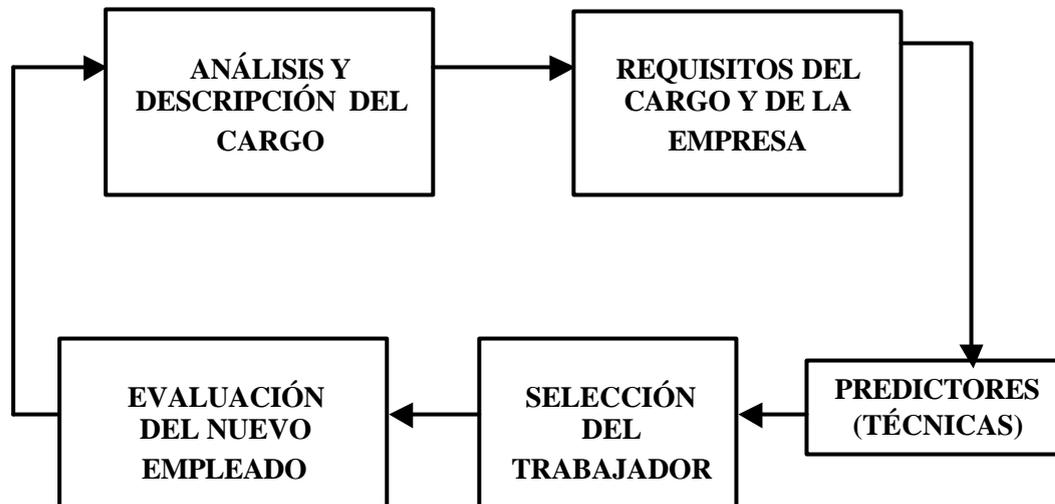
?? Cuando? En la mañana, en la tarde, en la noche, hoy, mañana y siempre.

?? Planeación del proceso de vinculación: Clasificados de prensa, barrido zonal o puerta a puerta (VDH), referidos, reuniones de grupos, desfiles, publicidad en medios, reingresos, reuniones de triunfadores.

9.5.4 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 compañía, 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 empresa.

Figura 4. Proceso de selección



La información predictiva de los rasgos de las empresarias 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.

?? Pruebas: nos permite medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento, estas se realizan de forma escrita, verbal, de manipulación y numérica.

?? Entrevista: Mediante esta evaluamos algunas características evidentes como la expresión verbal, la presencia física y en conocimiento que se tenga de la empresa, se le realizan preguntas como ¿conoce el sistema de venta directa y multinivel?, ¿conoce algo de moda internacional?, ¿maneja otras empresas y cuáles?, ¿cómo distribuyes tu tiempo para atender éstas empresas?, ¿tu situación o estado civil es?, ¿ocupación del cónyuge?, ¿tiene hijos?, ¿actividades realizadas por tus hijos?, ¿qué sectores atiendes?, ¿tienes capital para trabajar?, ¿con qué sistema de pago trabajas?, ¿cuántos clientes o consumidores manejas?, ¿tienes cartera por recuperar?.

?? Muestras de trabajo: consiste en colocar a las empresarias y candidatos que hayan demostrado la mayor posibilidad de éxito, a realizar tareas propias del cargo para demostrar en la realidad sus condiciones para desempeñarlo.

9.5.5 Inducción. En este proceso continuo de comunicación bilateral (doble vía), 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 moda internacional. El trabajador escogido es notificado de su aceptación como nuevo integrante de la compañía, 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 compañía 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 comercial (empresarias), el primer contacto que se tiene es el más importante, desde ese momento la empresaria se forma una imagen de la empresa, la forma como la atendamos es definitiva para que sienta simpatía y se integre a la empresa.

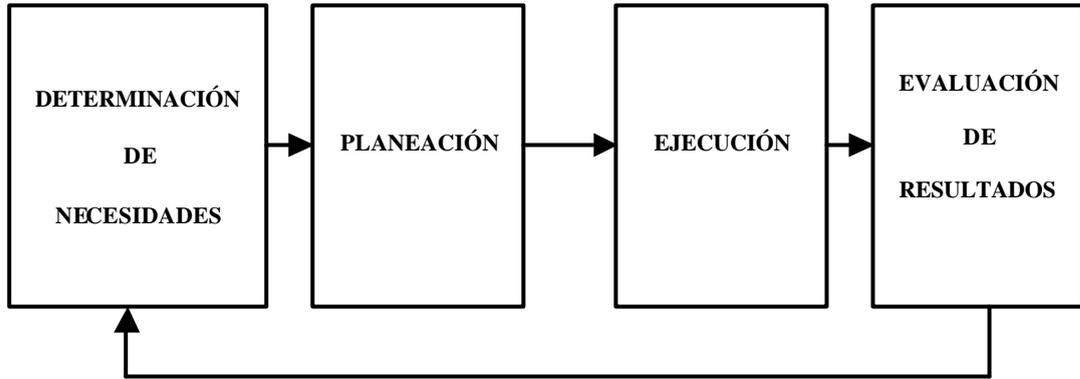
La parte esencial de las empresarias es la comunicación con los clientes, comunicarse es compartir ideas, información, sentimientos y actitudes, se comunica con: la presentación personal, los gestos, las palabras, las actitudes; la comunicación eficaz depende de: querer servir, saber preguntar, escuchar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

9.5.6 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 moda internacional 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 moda internacional es de carácter teórico y práctico, su énfasis es en el servicio buscando la satisfacción del cliente.

Figura 5. Proceso de capacitación



Los siguientes son los tipos de capacitación que se utilizan en la empresa moda internacional:

?? 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 de la directora y/o líderes de la forma de cómo realizar el trabajo, prueba de desempeño por parte de la empresaria entrenada de la tarea que debe aprender, revisión por parte de la directora y/o líderes de la forma como aprendió la empresaria entrenada, con las correcciones a que hubiere lugar.

?? Conferencias: (reunión mensual de triunfadoras), 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 información al grupo total de las empresarias. Además en esta reunión se hace entrega de premios y reconocimientos obtenidos, celebración de cumpleaños, conferencia motivacional, también se les hace degustación de los productos de Plenumlife.

?? Seminarios-Convenciones: En moda internacional se utilizan para la capacitación de pequeños grupos de personas (directora, líderes y empresarias) en estos se desarrolla de 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 comerciales y personales, con talleres de sensibilización. Se realizan dos convenciones al año: una a mitad del año (Convención Nacional en la sede principal "Cali"), en donde se evalúan las metas de ventas del primer semestre del año y la otra en el primer mes de cada año (Convención Internacional), en donde se premian y reconocen a las mejores directoras, líderes y empresarias (a nivel internacional), así mismo se evalúan las metas de ventas del año inmediatamente

anterior y se realizan objetivos, proyecciones y metas de ventas para el año que se inicia.

?? Tenemos un seminario completo de mejoramiento continuo comprendido en cuatro casetes motivacionales hechos para todos los miembros de la organización, los cuales son: Haga realidad sus sueños, convierta su tiempo en oro, como administrar la crisis y hacer una empresa con las ventas.

?? Películas: La instrucción audiovisual a través de películas de cine y televisión cada vez toma más fuerza y moda internacional está a la vanguardia en la utilización de esta tecnología, pues de esta manera se logra alta efectividad del aprendizaje, utilizando diferentes películas didácticas.

?? Programa de televisión: la empresa moda internacional posee su propio programa de televisión llamado DE MODA CON MODA INTERNACIONAL, presentado los días lunes (incluyendo festivos) de 12:00m a 12:30 pm, emitido por el canal 1 de la televisión colombiana, con la finalidad de capacitar a directoras, líderes y empresarias en la forma correcta de utilizar sus cosméticos, exhibición del último catálogo, truquitos de belleza, peinados, glamour, lanzamiento de productos, concurso “santo y seña” para empresarias (gratis el valor del pedido anterior).

9.6 EVALUACION 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.

?? En la empresa moda internacional se utiliza el método de evaluación por objetivos: en esta técnica se miden los resultados obtenidos en la búsqueda de los objetivos establecidos para cada cargo. (volumen de ventas: directora, líderes, empresarias).

?? Fase de servicio post-venta: De esta fase depende el sostenimiento de nuestro grupo:

- Dado el primer gran paso de vinculación, el compromiso con el colaborador es mostrarles el camino que le llevará a realizar sus sueños y aprovechar la *oportunidad sin límites* que le ofrece la gran familia de moda internacional para generar sentido de pertenencia.

- Visita de motivación a la semana siguiente de la vinculación (área comercial), si realizó pedido se hace la visita para enseñarle el modo de facturación de la empresa, estudiar rentabilidad real de su primera factura, tema de motivación, decálogo de la empresaria. Si no ha hecho su primer pedido se debe realizar visita netamente de motivación y capacitación sobre el sistema de la empresa.

- Para las empresarias inactivas se le realiza seguimiento para identificar si se ha activado o no e invitándolas a que continúen en la empresa.

- Revisión mensual del indicador utilizado en la empresa moda internacional:

$$?? \text{ Cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Número de objetivos programados}}{\text{Número de objetivos cumplidos}}$$

10. CONCLUSIONES

En la búsqueda de alternativas que conlleven a lograr un crecimiento, desarrollo y mejoramiento económico y bienestar social de las empresarias que hacen parte de la empresa Moda Internacional – Tumaco, se vislumbra como un objetivo primordial el cumplimiento del Plan de Mejoramiento del Recurso Humano, con el fin de lograr no solo avances económicos personales sino también un beneficio social para usuarios de la empresa; en la medida en que se consiga satisfacer la mayoría de sus necesidades primarias.

El trabajar en la motivación deja buenos resultados, puesto que es importante generar sentido de pertenencia para con la empresa y además porque se permite que las empresarias participen activamente en los planes de premiación y se hagan ganadoras de éstos.

Los conocimientos, habilidades y demás cualidades que se definen en el análisis ocupacional como requisitos indispensables para desempeñar los cargos constituyen información básica para llevar a cabo la previsión de la fuerza laboral en la empresa Moda Internacional - Tumaco, el reclutamiento, la selección, inducción, la capacitación, evaluación y seguimiento del desempeño e indirectamente el resto de funciones de la gestión de personal.

11. RECOMENDACIONES

Las políticas de socialización en la empresa Moda Internacional 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 compañía, desde el comienzo de la relación laboral.

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 Moda Internacional Tumaco, a pesar de haber aumentado su número de empresarias vinculadas activas, no puede quedarse allí, por el contrario debe cada día aumentar esta cifra y disminuir el índice de empresarias desertoras, para así lograr el mejoramiento continuo buscado por todas las empresarias y la compañía, permitiendo un mejor bienestar económico, laboral y social.

Por lo anterior seguiremos con la aplicación del plan de mejoramiento del Recurso Humano con la finalidad de adelantar el proceso de comunicación con las empresarias de moda internacional – Tumaco, para lograr un ambiente de armonía y trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFIA

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].

WEIHRICH, Heinz y KOONTZ Harold. Administración una perspectiva global, México : Mc. Graw-Hill, 1994, 745 p. .

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Apuntes tomados en el modulo de Gerencia del Talento Humano. En : DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA (1º : 28 mayo de 2004: Tumaco). Memorias del I. Diplomado de Alta Gerencia, 1990.

ANEXOS

Anexo A - Modelo de encuesta de análisis de cargos

MODA INTERNACIONAL – TUMACO – NARIÑO

Funcionarios Moda Internacional - Tumaco

Cuestionario Número: _____

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción con respecto al cargo que desempeñan los funcionarios de la empresa.

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De Acuerdo

3 = Indeciso

2 = En Desacuerdo

1 = Totalmente en Desacuerdo.

Declaración	Calificación
1. Esta empresa es un buen lugar para trabajar	
2. Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo	
3. Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras.	
4. Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados	
5. Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía.	
6. Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades.	
7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada.	
8. Tengo confianza en mi jefe.	
9. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	
10. Se lo que mi jefe espera de mi.	

EMPRESA:
DEPARTAMENTO O SECCIÓN:
CARGO:
E-MAIL:

RESPUESTAS

1. ¿Esta empresa es un buen lugar para trabajar?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo ____

2. ¿Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo _____
5. Totalmente de Acuerdo X

3. ¿Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso ____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

4. ¿Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

5. ¿Comprende las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

6. ¿Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo _____
5. Totalmente de Acuerdo X
7. ¿Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

8. ¿Tengo confianza en mi jefe?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

9. ¿Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

10. ¿Se lo que mi jefe espera de mi?

1. Totalmente en Desacuerdo _____
2. En Desacuerdo _____
3. Indeciso _____
4. De Acuerdo X
5. Totalmente de Acuerdo _____

RESULTADO DE ENCUESTA DE ANALISIS DE CARGOS

Empresa: MODA INTERNACIONAL – TUMACO – NARIÑO

Sección: COMERCIALIZACION – VENTAS

Número de encuestas realizadas: 105

No. Pregunta	Calificación	Valores preguntas					Total
		1	2	3	4	5	
1	4.14	-	-	15	30	60	435/105
2	4.62	-	-	5	30	70	485/105
3	4.24	-	5	15	35	50	445/105
4	4.28	-	2	15	40	48	449/105
5	4.91	-	-	-	9	96	516/105
6	4.81	-	-	-	20	85	505/105
7	3.95	-	5	15	65	20	415/105
8	4.96	-	-	-	4	101	521/105
9	4.93	-	-	-	7	98	518/105
10	4.90	-	-	-	10	95	515/105

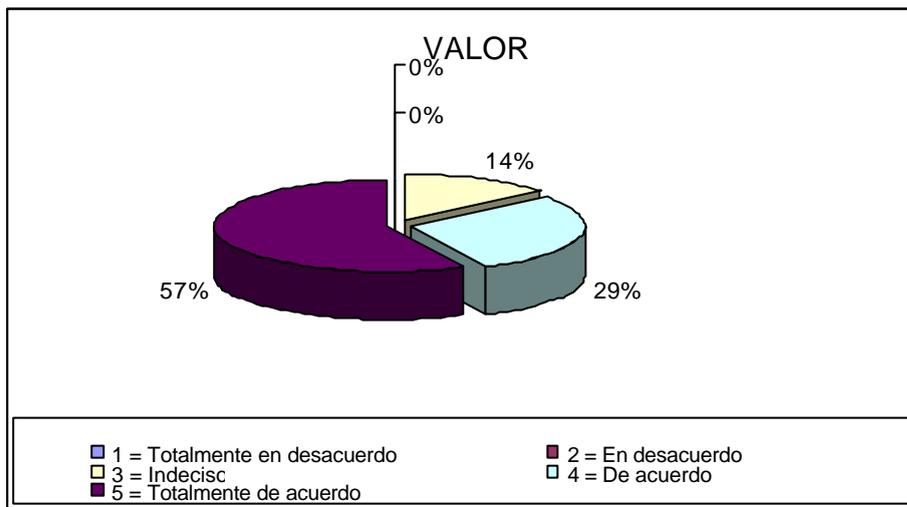
TOTAL CALIFICACION = 45.74

45.74/10 = 4.57

PROMEDIO = 4.57

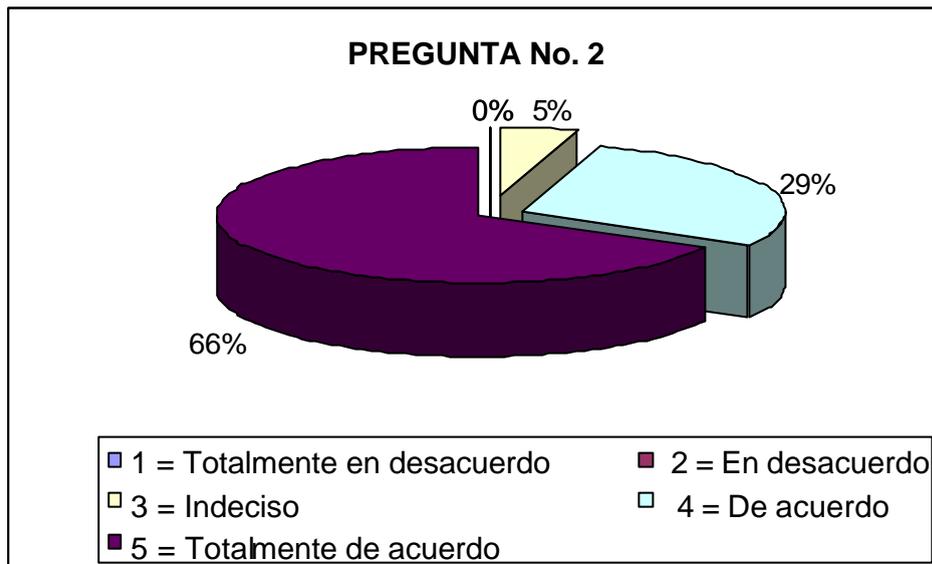
ANALISIS POR PREGUNTA

Pregunta No.1	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	15
4 = De acuerdo	30
5 = Totalmente de acuerdo	60



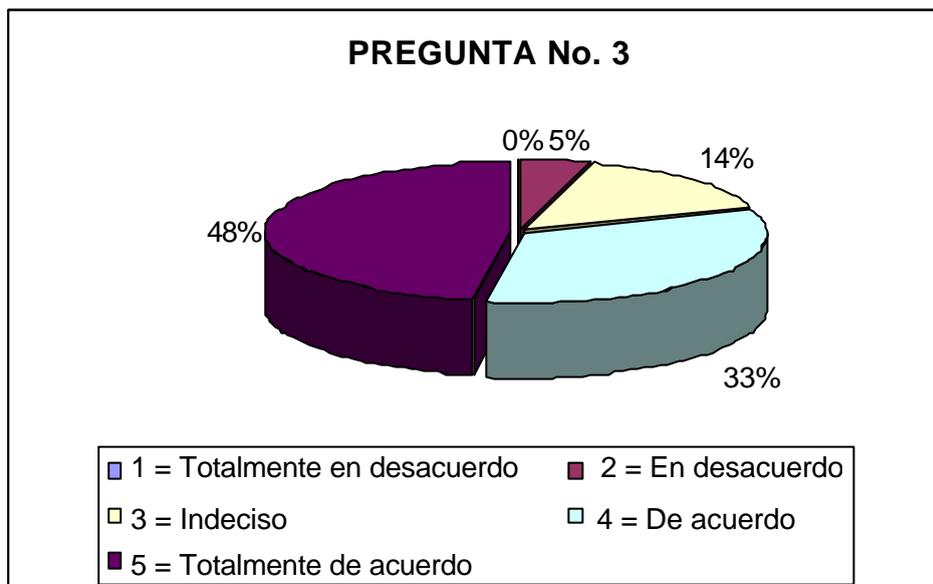
Las empresarias de moda internacional en su mayoría están totalmente de acuerdo que la empresa moda internacional es una buena compañía para trabajar.

Pregunta No.2	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	5
4 = De acuerdo	30
5 = Totalmente de acuerdo	70



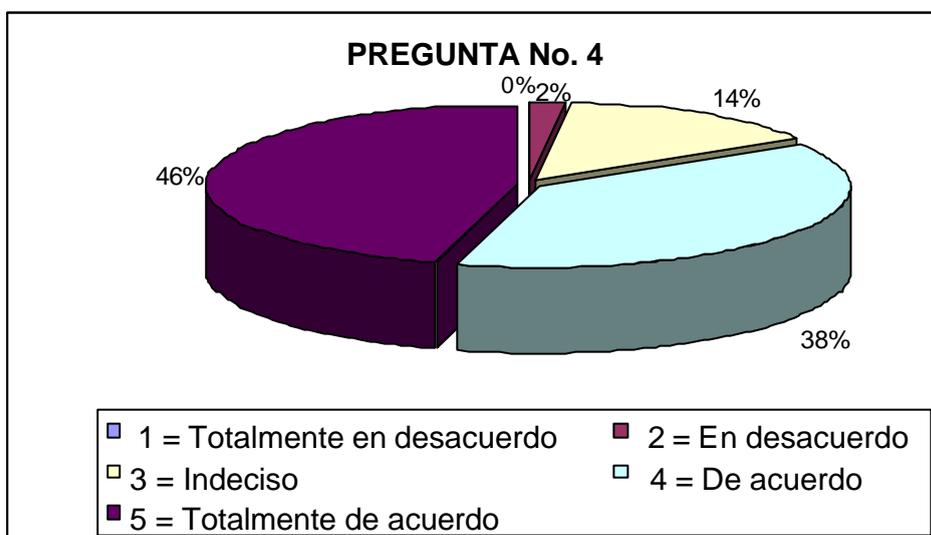
Podemos observar que un 5% de las empresarias se encuentran indecisas en cuanto a las posibilidades de ascenso en la empresa moda internacional.

Pregunta No.3	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	5
3 = Indeciso	15
4 = De acuerdo	35
5 = Totalmente de acuerdo	50



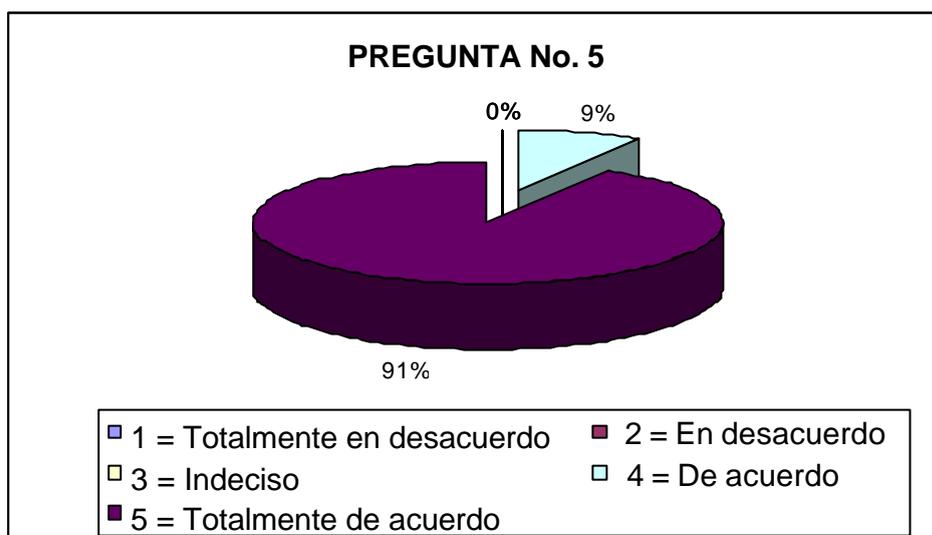
El 81% de las empresarias opina que el salario y comisiones que ofrece la empresa moda internacional son competitivos con relación a otras empresas de la misma modalidad.

Pregunta No.4	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	2
3 = Indeciso	15
4 = De acuerdo	40
5 = Totalmente de acuerdo	48



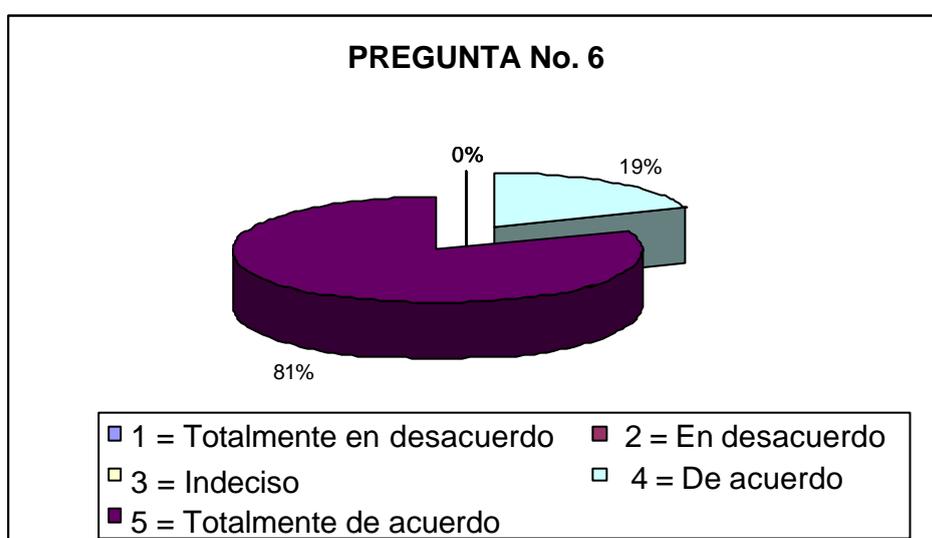
El 84% de las empresarias se encuentran de acuerdo en que el sistema de ascenso en la empresa se maneja con justicia, de acuerdo a su volumen de venta mensual.

Pregunta No.5	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	0
4 = De acuerdo	9
5 = Totalmente de acuerdo	96



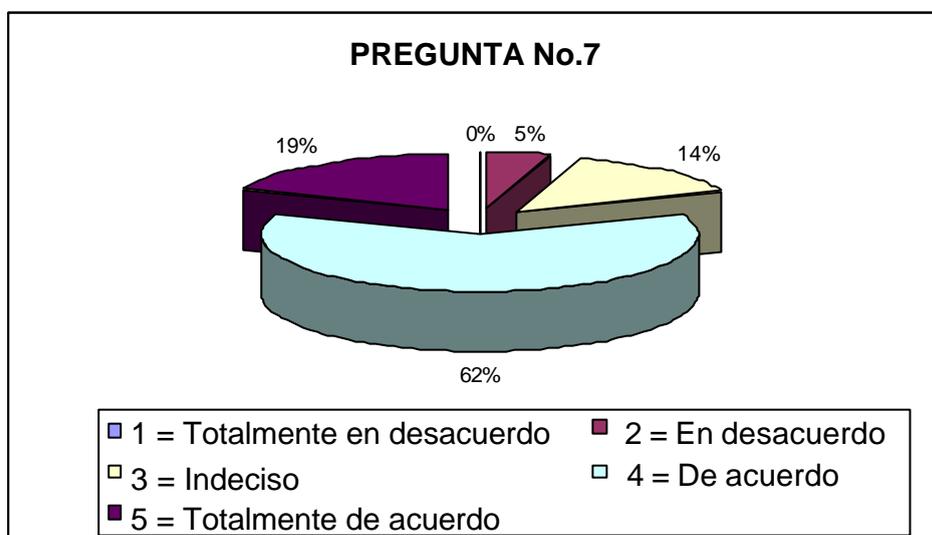
El 100% de las empresarias en moda internacional comprenden las diferencias entre las prestaciones que se ofrecen en la compañía (plan de premios y comisiones de ventas).

Pregunta No.6	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	0
4 = De acuerdo	20
5 = Totalmente de acuerdo	85



Las empresarias están totalmente de acuerdo en que la labor que desempeñan hace el mejor uso de sus habilidades.

Pregunta No.7	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	5
3 = Indeciso	15
4 = De acuerdo	65
5 = Totalmente de acuerdo	20



El 81% de las empresarias opinan que la carga laboral no es pesada aunque es desafiante y el 15% se encuentra indecisa

Pregunta No.8	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	0
4 = De acuerdo	4
5 = Totalmente de acuerdo	101



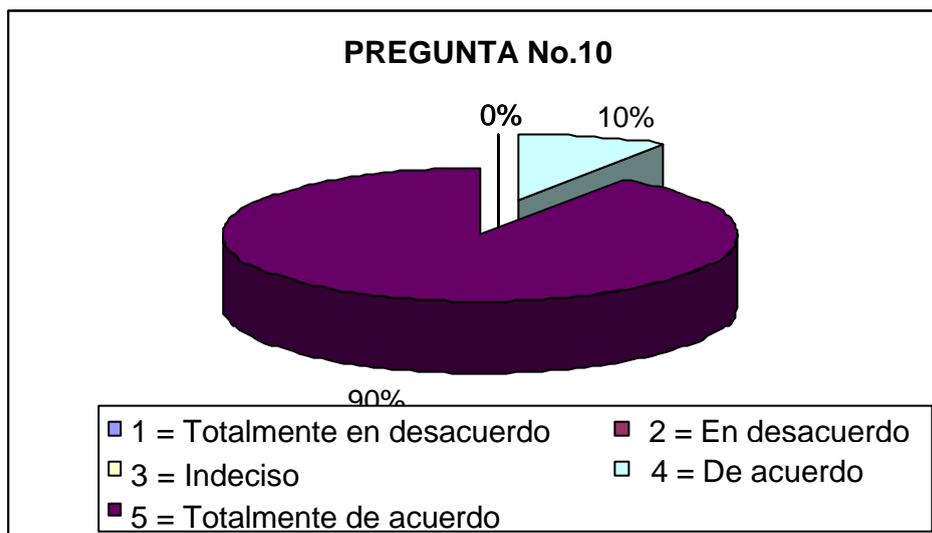
El 100% de las empresarias tienen confianza en su directora de ventas.

Pregunta No. 9	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	0
4 = De acuerdo	7
5 = Totalmente de acuerdo	98



En su totalidad las empresarias de moda internacional se sienten con libertad para expresar sus sentimientos a la directora de ventas.

Pregunta No.10	VALOR
1 = Totalmente en desacuerdo	0
2 = En desacuerdo	0
3 = Indeciso	0
4 = De acuerdo	10
5 = Totalmente de acuerdo	95



El 100% de las empresarias de moda internacional saben lo que su jefe inmediato espera de ellas.

Anexo B. Diagrama de procedimientos

EMPRESA: MODA INTERNACIONAL LTDA TUMACO – NARIÑO						PROCESO ESTUDIADO: ENVÍO DE NOTAS CREDITO (Cali) Notas Crédito: NC. Cambios de M/cias.							
FECHA: Octubre 25 de 2004						HECHO POR: Sandra L. Benítez							
F A S E S	SIMBOLOS					DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO EN: minutos					M E T R O S	
	○	→	□	D	▽		○	→	□	D	▽		
1	○					Recibo de artículo a empresaria	○ ²						
2			□			Revisión de artículo y factura.			3				
3	○					Asiento en formato de NC.	3						
4					▽	Archivo provisionalmente de artículo y formato NC.					1440	2	
5		→		D		Envío de original de NC. Y artículos para cambio.		1440		120		60	
6		→		D		Transportadora envía a Moda Internacional Cali.		60		360			
7	○				▽	Recibo de mercancías en Moda Internacional	5				30	60	
8		→				Remite a Dpto. NC.		200					
9	○					Dpto. NC. Recibe M/cias	10						
10			□			Revisión de mercancías.			20				
11	○					Elaboración de NC.	15						
12		→				Envío de M/cias a almacén		180				100	
13			□	D	▽	Envío NC. a cartera			10	10	20	150	
14		→				Remiten NC a Tumaco		20					
15	○		□			Recibo y revisión de documento de NC.	5		10				
16	○		□			Descuento de valor de NC. a empresaria.	3		5				
17	○				▽	Entrega de copia NC. a empresaria y archivo.	2					2	
17	8	5	5	3	4	TOTALES	45	1900	48	490	1490	374	

**Anexo C. Cronograma de actividades “semanal”
ENVÍO DE PEDIDOS (JUEVES)**

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Toma de pedidos a Empresarias		X	X	X		
Revisión agotados			X	X		
Liquidación de pedidos		X	X	X		
Cobro de anticipo a empresarias 50 %		X	X	X		
Envío de pedidos a Moda Internacional Cali.				X		
Pago de anticipo Directora a M. I.					X	
Revisión y envío N. C. por transportador	X					
Trabajo Vinculación / PDH					X	
Despachos M. I. Y envío cuadros por fax						X
Entrega de pedidos a lideres y empresarias		X				
Cobro del saldo de Empresarias por parte de la Directora (50 %)			X	X		
Verificación depósitos para envío y entrega de saldos y/o M/cías. Sandra (domicilios)			X			
Cancelación de saldos a Moda Internacional Cali.					X	
Archivar documentos y cuadro de lideres.	X					
Revisar informes y estadísticas Cuadre Gastos – Ganancias, recibos para hacer PYG	X	X				

Anexo D. Diagrama de distribución del trabajo

DEPARTAMENTO ANALIZADO: VENTAS Y VINCULACIÓN FECHA: octubre 26 de 2004							
PREPARADO POR: SANDRA LUCIA BENITEZ							
ACTIVIDADES	H	DIRECTORA	H	LIDERES (4)	H	SECRETARIA (1)	H
Programar VDH	50	Determinar barrios a visitar	2	Realizar visitas a empresarias	20	Recibir pedidos de venta	16
		Alistar material soporte de visitas	2	Realizar llamadas a empresarias	4	Liquidar pedidos	4
						Diligenciar formato de pedidos	2
Recibir vinculaciones	16	Revisar diligenciamiento de formato de vinculación	2	Explicar condiciones y requerimientos para la vinculación	5	Archivo de formato de vinculación	1
		Revisar documentos para la vinculación	1	Diligenciamiento de formato de vinculación	2		
		Venta de material y catálogos para el inicio en la empresa	5				

Convenciones: VDH = visita directa a hogares

OFICINA MODA INTERNACIONAL TUMACO



DIRECTORA Y SECRETARIA TRABAJANDO JUEVES, DÍA DEL PEDIDO



MERCEDES Y SECRETARIA REALIZANDO EL TRABAJO FINAL DIPLOMADO



LIDERES Y SECRETARIA



**MARLENNY CORTEZ LIDER DE MODA INTERNACIONAL,
PROMOCIONANDO PRODUCTO PLENUMLIFE**

