

**ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN COGNIS DE  
COLOMBIA S.A.**

**DAVID FONTHAL MONTOYA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN COGNIS DE  
COLOMBIA S.A.**

**Autor:  
DAVID FONTHAL MONTOYA**

**Trabajo de grado en la modalidad de pasantía institucional para optar al  
título de Administrador de Empresas**

**Director:  
HELDER BARAHONA URBANO  
Magíster en Docencia, Universidad de la Salle  
Especialista en Gestión Humana, Universidad EAFIT  
Administrador de Empresas, Universidad ICESI**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, Enero de 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2.1 Sistematización del Problema	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. ANTECEDENTES	17
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5.3 MARCO LEGAL	26
5.4 MARCO CONTEXTUAL	28
6. METODOLOGÍA	29

<b>6.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b>	29
<b>6.2 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	29
<b>6.2.1 Etapas del Proceso de Investigación</b>	29
<b>6.2.2 Fuentes de Información</b>	30
<b>6.2.2.1 Fuentes Primarias</b>	30
<b>6.2.2.2 Fuentes Secundarias</b>	30
<b>6.3 METODO DE INVESTIGACIÓN</b>	30
<b>6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	30
<b>7. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS FUNCIONALES INTERNOS DE COGNIS DE COLOMBIA S.A.</b>	32
<b>7.1 MACROPROCESOS ESTRATEGICOS</b>	33
<b>7.1.1 Gestión Gerencial</b>	34
<b>7.1.2 Marketing y Ventas</b>	34
<b>7.2 MACROPROCESOS MISIONALES</b>	34
<b>7.2.1 Servicio al Cliente</b>	34
<b>7.2.2 Comercio Exterior</b>	35
<b>7.2.3 Almacenamiento y Distribución</b>	35
<b>7.2.4 Aplicaciones</b>	36
<b>7.3 MACROPROCESOS DE APOYO</b>	36
<b>7.3.1 Administración &amp; Finanzas</b>	36
<b>7.3.2 Gestión de Calidad</b>	37
<b>7.3.3 Recursos Humanos</b>	37

<b>8. VERIFICACIÓN DE LAS DIRECTRICES, LINEAMIENTOS Y PARÁMETROS QUE PROPORCIONA LA CASA MATRIZ RELACIONADOS CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE COGNIS COLOMBIA</b>	<b>38</b>
<b>8.1 CONTABILIDAD SOCIAL</b>	<b>38</b>
<b>8.2 OPORTUNIDADES DE EMPLEO</b>	<b>39</b>
<b>8.3 RESPETO EN EL LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>40</b>
<b>8.4 CULTURA Y COMPETENCIAS COGNIS</b>	<b>40</b>
<b>8.5 EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>41</b>
<b>8.6 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL</b>	<b>41</b>
<b>9. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE COGNIS DE COLOMBIA</b>	<b>43</b>
<b>9.1 SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>43</b>
<b>9.1.1 Procedimiento de Selección, Contratación e Inducción de Personal</b>	<b>43</b>
<b>9.2 BIENESTAR SOCIAL</b>	<b>47</b>
<b>9.2.1 Programa de Salud Ocupacional</b>	<b>48</b>
<b>9.2.2 Política de Beneficios</b>	<b>48</b>
<b>9.3 DESARROLLO DE PERSONAL</b>	<b>50</b>
<b>9.3.1 Capacitación del Personal</b>	<b>50</b>
<b>9.3.2 Promoción del Personal</b>	<b>50</b>
<b>9.3.3 Evaluación del Desempeño</b>	<b>51</b>
<b>9.4 COMUNICACIONES CORPORATIVAS</b>	<b>51</b>
<b>9.5 RESUMEN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COGNIS DE COLOMBIA</b>	<b>52</b>

<b>10. PLANTEAMIENTO DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE COGNIS DE COLOMBIA</b>	<b>55</b>
<b>10.1 VINCULACION DE PERSONAL</b>	<b>55</b>
<b>10.1.1 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal</b>	<b>56</b>
<b>10.1.2 Procedimiento de Contratación de Personal</b>	<b>60</b>
<b>10.1.3 Procedimiento de Inducción de Personal</b>	<b>61</b>
<b>10.2 DESARROLLO DE PERSONAL</b>	<b>63</b>
<b>10.2.1 Evaluación del Desempeño</b>	<b>64</b>
<b>10.2.2 Procedimiento de Capacitación de Personal</b>	<b>67</b>
<b>10.2.3 Procedimiento para la Promoción de Personal</b>	<b>69</b>
<b>10.3 BIENESTAR SOCIAL</b>	<b>71</b>
<b>10.3.1 Beneficios legales y extralegales</b>	<b>71</b>
<b>10.3.2 Salud Ocupacional</b>	<b>71</b>
<b>10.3.3 Clima Organizacional</b>	<b>72</b>
<b>10.3.3.1 Procedimiento para la Medición del Clima Organizacional</b>	<b>73</b>
<b>10.4 COMUNICACIONES CORPORATIVAS</b>	<b>76</b>
<b>10.4.1 Procedimiento para Comunicaciones Corporativas</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Resumen Diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos	54
<b>Cuadro 2.</b> Tipos de Anuncio Organizacional	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Organigrama General de la empresa Cognis de Colombia S.A.	32
<b>Figura 2.</b> Mapa general de Procesos de Cognis de Colombia	33
<b>Figura 3.</b> Área de Recursos Humanos en Cognis de Colombia	55
<b>Figura 4.</b> Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	59
<b>Figura 5.</b> Procedimiento de Contratación de Personal	61
<b>Figura 6.</b> Procedimiento de Inducción de Personal	63
<b>Figura 7.</b> Procedimiento de Capacitación de Personal	66
<b>Figura 8.</b> Procedimiento de Promoción de Personal	68
<b>Figura 9.</b> Procedimiento de Evaluación del Desempeño	70
<b>Figura 10.</b> Procedimiento para la medición del Clima Organizacional	75
<b>Figura 11.</b> Procedimiento para Comunicaciones Corporativas	79

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo 1.</b> Plan de Inducción de Personal	85
<b>Anexo 2.</b> Capacitaciones Recibidas en Inducción	86
<b>Anexo 3.</b> Lista de Chequeo para ingreso de personal	87
<b>Anexo 4.</b> Descripción de Cargo	90
<b>Anexo 5.</b> Evaluación del Desempeño para cargos MC	91
<b>Anexo 6.</b> Comunicación Interna	92
<b>Anexo 7.</b> Anuncio Organizacional	93
<b>Anexo 8.</b> Formato Requerimiento de Personal	94
<b>Anexo 9.</b> Formato Entrevista de Personal	95
<b>Anexo 10.</b> Propuesta Encuesta de Clima Organizacional	97

## RESUMEN

Cognis de Colombia S.A. se encuentra en un proceso de expansión de sus negocios tanto en Colombia como en otros países de la región, lo que conlleva a la vinculación de nuevo personal para soportar dicho crecimiento.

En el año 2008, por instrucciones de la Filial del Brasil, se suprimió el área de Recursos Humanos, sin embargo en el año 2009, la oficina de Colombia solicitó se reconsiderara dicha decisión, pues era necesario contar con la misma a fin de cumplir con los requerimientos que establece la legislación colombiana en materia de Salud Ocupacional, el Sistema de Gestión de Calidad y para apoyar el crecimiento de las operaciones de la compañía.

Este trabajo recoge los resultados de la investigación realizada al interior de la empresa, la cual permitió identificar qué actividades de Recursos Humanos se realizan actualmente y si las mismas están debidamente procedimentadas, quienes las realizan en la actualidad y cuáles son las oportunidades de mejora de las mismas.

Finalmente se presenta una propuesta para la estructuración del Departamento de Recursos Humanos, con los subprocesos que estarán a su cargo y se sugiere a cargo de quien deberán estar cada una de ellos.

Con esta propuesta se busca formalizar el departamento de Recursos Humanos al interior de la empresa, así como procedimentar sus subprocesos con el fin de que el área se convierta en un aliado estratégico de la dirección mediante la gestión del talento humano.

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha conllevado a que cada vez haya mayor competencia a nivel global en el mundo empresarial. Este hecho hace que las empresas tengan que ser cada vez más competitivas para poder sobrevivir y sobresalir en el mercado.

Además de las ventajas tecnológicas, de know-how, de reconocimiento y de experiencia que tengan las empresas, la ventaja competitiva se la dan sus personas, pues son el factor creativo, intelectual y analítico de las mismas. Por esta razón, es necesario que las organizaciones cuenten con personal calificado, competente y comprometido; los dos primeros no se refieren sólo a labores y conocimientos técnicos, sino también al manejo de las relaciones interpersonales, las cuales se convierten en un factor clave de éxito dentro de las empresas; y comprometidos, no sólo al sentido de pertenencia que puedan tener hacia ella, sino al trabajo con responsabilidad y honestidad, la búsqueda de resultados que aporten a las metas organizacionales y el mejoramiento continuo. Es aquí, en donde la gestión del Recurso Humano cobra importancia, pues finalmente, las organizaciones son el reflejo de su personal, y serán tan grandes o tan pequeñas como sus directivas y trabajadores quieran y puedan.

Adicionalmente, en los últimos años, se ha retomado la corriente de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, cambiando así el panorama y la dinámica empresarial. Por ejemplo, en Colombia, cada vez hay mayor y más estricta reglamentación en Salud Ocupacional, un área que pretende mantener y mejorar el bienestar de los trabajadores, lo que ha hecho que las empresas de los diferentes sectores del país empiecen a llevar a cabo Programas de Salud Ocupacional para cumplir con la reglamentación vigente. Por otra parte, la Norma ISO 9001:2008, determina como requerimiento que las empresas que trabajen bajo sus estándares deben garantizar que su personal sea competente para realizar las funciones del cargo para el cual fue contratado, y deben mostrar evidencia de esto. Para esto, se pueden definir las competencias que cada uno de los cargos requiere y evaluar si los empleados las poseen. Es así, que al encontrar algún funcionario que no sea competente en algún aspecto, la empresa debe proveerle las capacitaciones necesarias para que lo sea.

Factores como los mencionados anteriormente demandan tiempo, dedicación, conocimiento, experiencia y recursos, los cuales no pueden ser tomados a la ligera por las empresas, especialmente si la misma tiene planes de expansión, que incluyen la contratación de nuevo personal.

Estos hechos hacen necesaria la estructuración formal de un área de Recursos Humanos en Cognis de Colombia S.A. que se encargue de administrar el factor humano de la misma, garantizando que él mismo sea competente para lograr los objetivos estratégicos.

Para esto, en primera instancia se realizará la identificación de los procesos internos de la organización.

Luego, se verificará qué actividades de Recursos Humanos se llevan a cabo actualmente en la empresa y se consultarán qué parámetros diseñados por Casa Matriz se deben tener en cuenta para la estructuración y funcionamiento del proceso Recursos Humanos, para cumplir con los lineamientos establecidos.

Finalmente, con los datos obtenidos, se planteará y diseñará la estructura ideal para el área de acuerdo a los requerimientos de la compañía y al alcance que se espera de la misma.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, Cognis de Colombia S.A. ha experimentado una serie de cambios que están teniendo gran impacto dentro del funcionamiento interno de la empresa.

El primero de ellos fue el hecho de la eliminación del departamento de Recursos Humanos en el año 2008 debido a decisión de Cognis Brasil, quien es el Director Regional para América Latina, lo cual ocasionó que las actividades de esta área de detuvieran prácticamente por completo. El otro cambio importante fue la renovación de la administración en enero de 2009. Esta nueva gerencia ha demostrado interés hacía las actividades de recursos humanos, lo que ha conllevado a que actualmente se estén realizando acciones que competen a este área, y que son asumidas por funcionarios de diferentes áreas.

También, cabe señalar que la compañía ha mostrado un gran crecimiento en ventas, pasando de un poco más de 19 mil millones de pesos en el 2005 a más de 31 mil millones en el 2009, lo que representa un crecimiento de más del 61% en 4 años, con un promedio de crecimiento de 13%<sup>1</sup> anual. Sin embargo, el crecimiento en las ventas no se ha visto reflejado en el crecimiento del personal, pues la empresa sigue operando con la misma cantidad de personal desde hace algunos años, a excepción de tres nuevas contrataciones que se produjeron en el tercer trimestre del 2009 y en el primer trimestre del 2010. Esta situación ha generado sobrecarga de trabajo para algunos de los cargos de la organización, especialmente los relacionados con los clientes y los productos, es decir, el departamento Comercial y el área de *Supply Chain*, conformada por Servicio al Cliente, Comercio Exterior y Almacenamiento y Distribución. Esta sobrecarga se puede evidenciar en el aumento de la jornada laboral de los funcionarios, lo que a su vez ha ocasionado mayores niveles de estrés y desmotivación entre los mismos, además de acumulación de funciones.

Adicional al crecimiento mencionado anteriormente, la compañía tiene dentro de su estrategia planes de expansión hacía los países vecinos como Ecuador, Perú y más cautelosamente Venezuela, hacía los cuales ya empezó a exportar. Esta expansión significaría un mayor número de clientes, lo que conlleva a un incremento en el número de Órdenes de Compra y de productos a controlar, a un mayor volumen de importaciones y exportaciones y un mayor número de despachos, ocasionando mayor carga laboral para los funcionarios encargados de estos procesos.

---

<sup>1</sup> Cifra estimada por el autor de acuerdo a la información de los Estados Financieros de los años en mención.

Para aliviar esta situación, se contrataron varias personas a lo largo del año 2010, incrementando la planta de personal. Este aumento requiere de mayor control sobre el personal, sus funciones, sus competencias y sus responsabilidades entre otros. Con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa en cuanto a mejoramiento de las condiciones laborales y mayor bienestar para el personal, al igual que el crecimiento del mismo, la estructuración del área que se encargue de todas las funciones relacionadas con el manejo del recurso humano se convierte en una prioridad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las anteriores situaciones presentes en Cognis Colombia, lleva a plantear la siguiente pregunta Central:

¿Cuál debe ser la estructura adecuada del departamento de Recursos Humanos en Cognis de Colombia que permita satisfacer las necesidades de la empresa cumpliendo con los lineamientos establecidos por Casa Matriz?

### **1.2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son los procesos funcionales internos de Cognis de Colombia?
- ¿Qué directrices, parámetros o lineamientos de la Casa Matriz se deben tener en cuenta para la estructuración de un área de Recursos Humanos en Cognis Colombia?
- ¿Cuáles son las actividades concernientes al área de Recursos Humanos que se realizan actualmente en la Empresa?
- ¿Qué áreas de gestión debe tener el departamento de Recursos Humanos de Cognis de Colombia para satisfacer sus necesidades?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar el área de Recursos Humanos para la empresa Cognis de Colombia S.A. de acuerdo a las necesidades organizacionales, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por Casa Matriz.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos funcionales internos de la empresa Cognis de Colombia S.A.
- Verificar las directrices, lineamientos y parámetros que proporciona la Casa Matriz relacionados con el área de Recursos Humanos de Cognis Colombia.
- Diagnosticar la gestión de Recursos Humanos en la empresa Cognis de Colombia.
- Plantear las áreas de gestión de Recursos Humanos para satisfacer las necesidades de Cognis de Colombia.

### 3. ANTECEDENTES

Cognis de Colombia S.A. es la filial colombiana del Grupo Cognis, cuya Casa Matriz se encuentra en Alemania, y que cuenta con sitios de Producción y/o distribución en más de 30 países de América, Europa, Asia, África y Australia.

Cognis es una productora de conceptos y productos químicos para diferentes industrias con más de 160 años de experiencia a nivel global.

Desde el año 2001, la Empresa fue adquirida por las firmas SV Life Sciences, Permira Funds y GS Capital Partners.

La Organización cuenta con tres (3) Unidades Estratégicas de Negocio: *Care Chemicals*, a través de la cual se atienden los mercados de cuidado personal y del hogar y la industria cosmética; *Functional Products*, la cual se dirige a los mercados del agro, las pinturas, los polímeros, construcción, entre otros; y finalmente, *Nutrition & Health*, que se encarga de desarrollar suplementos nutricionales.

En Colombia, la Empresa inició operaciones en 1987 en la ciudad de Cali, con una sede al norte de ésta, bajo la razón social Henkel Colombiana S.A., y con el objeto de importación y distribución de productos químicos.

Del 15 de septiembre de 1997 hasta el 2 de Diciembre de 1999, la Compañía operó con la razón social Química Henkel de Colombia S.A.

El 3 de diciembre del año 1999 se creó Cognis, nombre bajo el cual todas las actividades químicas del Grupo Henkel a nivel mundial fueron establecidas como una entidad legal independiente.

En Colombia la razón social cambió a Cognis de Colombia S.A. manteniendo el mismo equipo de trabajo y cobertura del mercado.

Actualmente, la Compañía cuenta con 16 empleados directos y 17 indirectos ubicados en una Sede Principal en la ciudad de Cali, en la cual se encuentran los procesos financieros y administrativos y desde donde se atiende el mercado de *Care Chemicals*; una sede en la ciudad de Medellín, desde donde se atiende el mercado de *Functional Products* y el mercado de *Care Chemicals* en la zona de Cundinamarca y Antioquia; y finalmente, oficinas virtuales en Bogotá. A través de estas sedes la Compañía abarca todo el mercado nacional, y países vecinos como Ecuador, Perú y Venezuela.

## Misión

—Satisfacer las necesidades y apoyar el éxito de nuestros clientes a través del ofrecimiento de soluciones químicas innovadoras y la comercialización y distribución de materias primas naturales, destacándonos por brindar soporte personalizado y especializado, mediante un equipo humano altamente calificado, comprometido con el mejoramiento continuo”<sup>2</sup>.

## Visión

—Posicionarnos como líderes en especialidades químicas en la Región Andina, con nuestros productos, conceptos de marketing y soluciones específicas, impulsando innovaciones que satisfagan las necesidades del consumidor final y otorguen a nuestros clientes claras ventajas competitivas”<sup>3</sup>.

Para el diario desarrollo de sus actividades, Cognis tiene establecidos los siguientes procesos:

- Gestión Gerencial
- Marketing y Ventas
- *Supply Chain*<sup>4</sup> (Servicio al Cliente, Comercio Exterior y Almacenamiento y Distribución)
- Aplicaciones y QDM
- Administración y Finanzas
- Gestión de Calidad
- Recursos Humanos<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Información suministrada por la compañía: F. Torres y A. Domínguez, Julio, 2010.

<sup>3</sup> Información suministrada por la compañía: F. Torres y A. Domínguez, Julio, 2010.

<sup>4</sup> Cadena de Abastecimiento

<sup>5</sup> A pesar de estar establecido como proceso, no cuenta formalmente con personal. Las labores del área son realizadas por funcionarios de Administración y Finanzas.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se realiza por varias razones, algunas de ellas de carácter organizacional y otras de tipo académico:

La primera de ellas, es el interés y la necesidad que la nueva gerencia de la empresa Cognis de Colombia S.A. tiene de retomar las actividades de Recursos Humanos, para garantizar el bienestar del personal, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de la legislación vigente en los temas referentes como Salud Ocupacional. Asimismo, por la necesidad actual de la empresa de incrementar su planta de personal, lo que requerirá de mayor gestión y control.

En segundo lugar, la necesidad de adecuar este proceso de acuerdo a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, pues actualmente la compañía se encuentra en proceso de implementación de la misma y espera poder recibir la certificación de calidad para mejorar, estandarizar procesos y cumplir con los requerimientos de los clientes, incrementando su satisfacción. En este aspecto, la norma exige dentro del numeral 6.2.2 (Competencia, formación y toma de conciencia) que el personal de la empresa sea competente para realizar las funciones que el cargo para el cual fue escogido desempeña; para esto, se debe en primer lugar actualizar las descripciones de cargo de toda la empresa, adecuar las competencias para cada cargo, elaborar las evaluaciones de desempeño, evaluar a los empleados, crear planes individuales y colectivos de mejoramiento para cerrar las brechas encontradas en las evaluaciones y finalmente realizar un seguimiento a los planes elaborados. La empresa espera que sea el área de Recursos Humanos la que se ocupe de todas estas funciones.

Una tercera razón es la necesidad de establecer pautas y procedimientos claros sobre los temas de Recursos Humanos, que cumplan con las políticas y lineamientos de Casa Matriz para todas las filiales a nivel global y establecer un área que sirva de soporte a los demás departamentos de la organización a través de la administración del personal. Referente a esto, se espera que el departamento de Recursos Humanos se encargue de actividades tales como la selección, contratación e inducción de personal, las comunicaciones entre la dirección de la empresa y los empleados, la preparación de los boletines internos y regionales y la elaboración de las políticas de beneficios.

De no realizarse este proyecto, no se podrían cumplir ninguna de las razones anteriormente mencionadas, lo que tendría un impacto negativo directo en la organización desde diferentes perspectivas. Desde el ámbito legal, la empresa podría incurrir en sanciones por no cumplir con los requerimientos en materia de Salud Ocupacional y de contratación. Al interior de la organización no se tendría mucho control sobre el personal que labora en la misma, sobre sus necesidades, sus deseos y sus motivaciones, imposibilitando la identificación de brechas del

conocimiento, de organizaciones informales (grupos de funcionarios que tienen en común diferentes aspectos tales como valores, creencias, preferencias, gustos y/o hobbies entre otros y que pueden afectar positiva o negativamente la empresa) o de situaciones de discordia que puedan afectar negativamente el clima laboral, el cual como lo define Elena Rubio Navarro es el —medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano”<sup>6</sup>, y que influye en la satisfacción y en la productividad de los empleados. Igualmente, el hecho de no tener un área de Recursos Humanos puede generar desconfianza en el personal que labora en la organización, el cual podría sentir que la misma no se preocupa por su bienestar.

Finalmente, desde el ámbito académico, este trabajo se realiza por el interés del autor en conocer la forma correcta de estructurar un departamento dentro de una organización, para que él mismo sea funcional y satisfaga las necesidades empresariales. El aprendizaje adquirido en este proyecto podrá ser aplicado en cualquier momento de la vida laboral del autor. Asimismo, poner en práctica algunos conceptos relacionados con la administración de los Recursos Humanos aprendidos durante la formación profesional.

---

<sup>6</sup> RUBIO NAVARRO, Elena. Reglas de Oro de un buen Clima Laboral [en línea]. El Mundo. [consultado 02 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El talento humano es de vital importancia para las organizaciones, pues es el motor que impulsa la compañía hacia el alcance de sus metas y es el factor creativo de la misma. Como plantea Juan Carlos Cerna en su trabajo —Aspectos básicos en la gestión del talento humano”, éste es importante y complementario a los recursos físicos y económicos porque —...proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos”<sup>7</sup>. Por esta razón, la administración de los recursos humanos es de gran importancia en el desarrollo empresarial, pues dependiendo de la buena o mala dirección de los mismos la empresa puede o no lograr sus metas, adaptarse a los cambios del entorno y sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, o por el contrario estancarse y finalmente destruirse.

Desde la corriente humanística de Elton Mayo<sup>8</sup>, se ha cambiado el concepto administrativo, pasando de las tareas y la estructura organizacional a la preocupación por el hombre, es decir, pasando de aspectos técnicos a aspectos psicológicos y sociológicos. Esta escuela tiene sus inicios como respuesta a la teoría clásica de la administración de Fayol<sup>9</sup>, y debido a la necesidad de humanizar el trabajo. Una de las bases importantes para esta escuela fue el experimento de Hawthorne<sup>10</sup> (1924 – 1933), cuyas conclusiones permitieron delimitar los principios básicos de la teoría de las Relaciones Humanas. Estas conclusiones fueron: en primer lugar, que la producción depende de la integración social de los individuos, que el comportamiento de los individuos tiene relación directa al grupo social que lo rodea y que se ve afectado por normas y sanciones sociales, al igual que por recompensas económicas y que las empresas tienen organizaciones informales que hacen sus propias normas. Asimismo, que el comportamiento de los humanos se ve afectado por las relaciones con los demás,

---

<sup>7</sup> CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión del talento humano [en línea]. Monografias.com S.A. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.monografias.com/trabajos/trabajos16/talento-humano.shtml#DEFIN>

<sup>8</sup> Elton Mayo, psicólogo y sociólogo australiano, considerado como el fundador de la escuela de las Relaciones Humanas.

<sup>9</sup> Henry Fayol, ingeniero y teórico considerado como el padre de la Administración clásica, que estableció los principios de la Administración de Empresas.

<sup>10</sup> Experimento que se llevó a cabo en la empresa Western Electric, en Hawthorne (Chicago, Estados Unidos), que pretendía determinar la relación de la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los empleados (obreros).

por las funciones del cargo y por aspectos emocionales entre otros<sup>11</sup>. A partir de esto, diversos autores han desarrollado escritos sobre el tema.

Por ejemplo, McGregor y Cutcher-Gershenfeld plantean en su libro *“The Human Side of Enterprise”*<sup>12</sup> (El lado humano de la empresa), que hay cinco aspectos que modifican la forma de un cargo o una posición”: en primer lugar, la forma en la que los superiores, los subordinados y los compañeros realizan su trabajo; en segundo lugar, las calificaciones del empleado; en tercer lugar, los intereses personales del mismo; en cuarto lugar, los supuestos del individuo acerca de su cargo y de su posición dentro de la organización; y finalmente, los requerimientos constantemente cambiantes de la situación externa.

Por su parte, Abraham Maslow, en su libro *“Motivation and Personality”* (Motivación y Personalidad) plantea una escala de necesidades del ser humano, las cuales las organizaciones deben conocer y tener en cuenta, pues de esta forma podrán conocer mejor por qué razón un individuo particular trabaja en dicha empresa, y por qué antes de ser empleado o trabajador, el individuo es un ser humano que necesita satisfacer sus necesidades. Maslow concluyó que una vez una necesidad ha sido satisfecha, deja de ser un factor de motivación. La escala planteada por Maslow es la siguiente: en primer lugar, se encuentran las necesidades fisiológicas, después las de seguridad, luego las necesidades de aceptación o asociación, posteriormente las de estimación y finalmente las necesidades de autorrealización<sup>13</sup>. Según este autor, el ser humano debe ir escalando esta pirámide para estar completamente satisfecho, y a medida que calma una necesidad surgirá la siguiente.

Esta corriente humanista ha hecho que el ser humano cobre importancia dentro de la organización, fomentando el surgimiento de legislación cada vez más completa en esta materia. Por ejemplo, en Colombia, cada vez es más contundente la legislación en Salud Ocupacional y cada vez son más las empresas que se deben acoger a ella.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la empresa es un sistema, el cual como define Ramón M. Zamudio es un —conjunto de diversos elementos que se

---

<sup>11</sup> GALLAGA G., Netzahualcóyotl (Prof.)\_Teoría de las relaciones humanas [en línea]. [consultado 24 de Julio de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelhum.htm>

<sup>12</sup> McGregor, Douglas. Cutcher-Gershenfeld, Joel. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. [en línea] Google Books [consultado 04 de Junio de 2010]. Disponible en internet:

<http://books.google.com/books?id=otd->

U8yTjVEC&printsec=frontcover&dq=The+human+side+of+enterprise&source=bl&ots=cn46B5\_K9Y&sig=KqXg-

KEqVkhYdNkX6zglI9UKQVI&hl=en&ei=jw0JTOOxAc6TOLux1A8&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CCcQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false

<sup>13</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. *Administración, Una perspectiva global*. 12 ed, Colombia : McGraw-Hill, 2004. p 500 - 501

encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad<sup>14</sup>. La visión de la empresa como sistema inició a partir de la Teoría General de Sistemas planteada por Ludwig von Bertalanffy (1950), quien afirmaba que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, pues la comprensión completa de un sistema solo se puede dar cuando se estudia globalmente, teniendo en cuenta la interrelación de sus partes. Este concepto representa un grupo de componentes interrelacionados, una entidad compleja que presenta similitudes estructurales, y que puede mantener su estructura y restaurarse a sí misma después de los disturbios, análogo a un organismo viviente<sup>15</sup>. A partir de esta teoría han surgido modelos como el de Katz y Kahn (1970), que contempla la empresa como un sistema abierto, el cual se relaciona con su ambiente y que por lo tanto depende del mismo. Para estos autores, la organización presenta algunas de las características de los sistemas abiertos: (1) tienen unas entradas (importación), realizan una transformación y generan unas salidas (exportación); (2) la empresa es un ciclo de eventos, en el que se repiten constantemente las tres características anteriores, pues el producto que la empresa envía al ambiente a través de sus salidas, posteriormente vuelve a ésta para la repetición de sus ciclos; (5) la empresa tiene una entropía negativa, es decir, que debe continuar moviéndose y reabasteciéndose de energía para detener el proceso entrópico, (6) la empresa utiliza la información como insumo, (7) la empresa presenta un estado de equilibrio con su entorno y dentro de sí misma, (8) Diferenciación, es decir que la organización tiende a multiplicar sus funciones, multiplicando también sus roles y diferenciándolos entre ellos, (9) la empresa presenta una Equifinalidad, por medio de la cual puede alcanzar el mismo resultado por diversos caminos partiendo de diferentes condiciones diferentes y (10) la organización tiene límites y fronteras, los cuales delimitan el campo de acción del sistema<sup>16</sup>.

Derivado de esta teoría de sistemas, se encuentra el enfoque sistémico planteado por Lawrence y Lorsch, Woodward, Burns, Stalker y Chandler en los años sesenta y setenta. La idea básica planteada por estos autores es que el entorno influye en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones, resaltando cuatro elementos contingentes: (1) la edad y el tamaño de la empresa, (2) el poder, (3) la tecnología y el (4) entorno. La conclusión de este enfoque es que no existe ningún tipo de estructura que sea adecuada para todas las organizaciones, sino que ésta dependerá de los cuatro factores contingentes mencionados anteriormente y del momento y las circunstancias en el que se encuentre la

---

<sup>14</sup> ZAMUDIO MATA, Ramón Michael. Teoría de Sistemas [en línea]. Gestipolis.com, 2005. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>

<sup>15</sup> BRAUCKMANN, Sabine. Ludwig von Bertalanffy (1901—1972) [en línea]. International Society for the Systems and Sciences, 1999. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.iss.org/lumLVB.htm>

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Colombia : McGraw-Hill, 2001. p 20 - 24.

empresa. Sin embargo, sí es posible generalizar un aspecto importante; mientras el entorno tiende a ser más estable, la organización será más burocrática, en cambio, si el entorno en el que se encuentra es cambiante, la empresa deberá ser más flexible y deberá tener menos niveles jerárquicos<sup>17</sup>.

También, es pertinente tener en cuenta los conceptos de Desarrollo Organizacional (DO), sobre el cual existen diferentes definiciones. Según Chiavenato (2000), —El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”<sup>18</sup>. De acuerdo a Burke, W. (1994), el DO es —un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización...”<sup>19</sup>.

Según Warren G. Bennis, citado por Chiavenato (2000) el Desarrollo Organizacional está basado en 4 fundamentos básicos, que son: —una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial, un aumento en el tamaño de las organizaciones, que hace que el volumen de sus actividades tradicionales no sea suficiente para soportar el crecimiento, una creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna y un cambio en el comportamiento administrativo”<sup>20</sup>.

Estas definiciones y fundamentos tienen en común el cambio. Precisamente, estos fundamentos son los que se están experimentando en Cognis de Colombia. El primero de ellos es el cambio en el ambiente empresarial mundial; el segundo factor que afecta la compañía son los rápidos cambios tecnológicos y finalmente, y el de mayor impacto es el gran crecimiento que está presentando la organización, la cual además tiene mayores planes de expansión.

Finalmente, más recientemente, autores como Martha Alles han tratado el tema de las Competencias, el cual se ha convertido en el nuevo modelo de gestionar los recursos humanos; tanto así, que normas de calidad como la ISO 9001:2008 ya están exigiendo a las empresas que su personal tenga las competencias necesarias para realizar su trabajo, y que si no lo es, lo capacite.

Las teorías de la corriente humanística, así como las referentes a las motivaciones y al bienestar del personal son de gran importancia para un área de Recursos Humanos pues son herramientas para administrar adecuadamente a los

---

<sup>17</sup> AGUILAR CHUQUIZITA, Darwin Ebert. La Teoría de la Organización [en línea]. Monografias.com S.A. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organización/teoria-organizacion.shtml>

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Colombia : McGraw-Hill, 2001. p 587.

<sup>19</sup> ZACARIAS, Yelsys. Desarrollo organizacional [en línea]. Monografias.com S.A. [consultado 05 de marzo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/desorg/desorg.shtml>

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Colombia : McGraw-Hill, 2001. p 593.

funcionarios de las empresas, entendiendo por qué se comportan de una forma u otra, por qué razón están motivados o desmotivados, por qué algunos son más productivos que otros e incluso por qué algunos empleados son improductivos.

Para este trabajo particular, estas teorías podrían soportar las funciones de mejoramiento de competencias del personal, así como las políticas de contratación, de desarrollo y de bienestar del personal que el área tendrá. Asimismo, se puede soportar en la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, para analizar la interrelación del área de Recursos Humanos con los demás subsistemas de la empresa y poder determinar una correcta estructura del proceso que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales. El enfoque sistémico se puede utilizar para medir la influencia del entorno en la empresa, y poder estructurar el área de acuerdo a ello.

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

En este proyecto se presentan algunos conceptos claves para la comprensión del mismo:

En primer lugar se debe contextualizar el significado de Proceso, que se refiere a un —conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido”<sup>21</sup>. Es decir, un proceso es un área específica de la empresa, que tiene unas entradas, unos insumos, realiza alguna transformación a la información y genera unas salidas o unos entregables a sus Clientes, quienes son los que reciben dichos entregables y que pueden ser internos o externos a la empresa.

Adicionalmente, se debe distinguir el concepto de Recursos Humanos, el cual hace referencia al conjunto de empleados con los que cuenta la organización. Asimismo, bajo este concepto también se agrupan todas las funciones concernientes a la administración de los colaboradores, es decir, actividades de selección, contratación, inducción, desarrollo, bienestar, retención y en algunos casos el pago de la nómina entre otros<sup>22</sup>.

La Estructuración de esta área en la empresa se realizará de acuerdo a las necesidades y a los recursos (físicos, tecnológicos y financieros) con los que cuenta la misma, entendiéndose por estructuración la —disposición, organización y distribución de las partes que componen un todo”<sup>23</sup>, siendo el todo en este caso, el

---

<sup>21</sup> Definición de proceso [en línea]. DEFINICION.DE [consultado 02 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://definicion.de/proceso/>

<sup>22</sup> Definición de Recursos Humanos [en línea]. DEFINICION.DE [consultado 02 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://definicion.de/recursos-humanos/>

<sup>23</sup> Estructuración [en línea]: WordReference.com [consultado 25 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.wordreference.com/definicion/estructuraci%C3%B3n>

departamento de Recursos Humanos; y a los lineamientos establecidos por Casa Matriz, que es una entidad jurídica debidamente constituida que cuenta con filiales o sucursales, y desde donde se derivan todas las Estrategias, es decir, los cursos de acción para alcanzar los objetivos y las metas, y las Políticas, las cuales constituyen una —de las vías para hacer operativa la estrategia...y que proporcionan orientación para la generación de planes de acción...”<sup>24</sup> para las filiales alrededor del mundo. Al Cognis de Colombia ser una Filial de Cognis GMBH, es decir, una empresa —subordinada cuya Casa Matriz ejerce directamente el control sobre ella”<sup>25</sup> debe cumplir con una serie de requisitos y políticas que debe reportar.

### **5.3. MARCO LEGAL**

La empresa Cognis de Colombia S.A. se encuentra legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Cali con el número de Matrícula Mercantil 192984-4, bajo la actividad empresarial de importación y distribución de productos químicos.

Para el desarrollo del presente proyecto, se deben tener en cuenta algunas normas y decretos que rigen a la empresa:

#### **5.3.1 Constitución Política de Colombia de 1991**

Es la principal norma de la República de Colombia, que tiene por objetivo fortalecer la unidad de la Nación, así como asegurar a sus ciudadanos la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana.

En pro de estimular el trabajo, esta Ley en su artículo 14 menciona que —~~to~~ ~~el~~ persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica”; en el artículo 25 denota que —~~el~~ trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”; y finalmente, el artículo 38 —~~gar~~ garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

#### **5.3.2 Decreto 461 de 1971 “Código de Comercio”**

---

<sup>24</sup> ANGEL, Luis, ENCINAS, Víctor. GESTION DE EMPRESAS: POLITICA EMPRESARIAL [en línea]: Enero 31 de 2009. [consultado 01 de Junio de 2010]. Disponible en internet: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

<sup>25</sup> Filial [en línea]: MiMi.hu [consultado 01 de Junio de 2010]. Disponible en internet: <http://es.mimi.hu/economia/filial.html>

El Código de Comercio establece los lineamientos para toda la actividad comercial que se desarrolla en el país, presentando diferentes normas a las que están sujetas todas las personas naturales y jurídicas que se dedican a la actividad mercantil.

### **5.3.3 Resolución 1016 de 1989 – Ministerio de la Protección Social**

Por la cual se reglamenta el uso, la forma y el funcionamiento de los programas de Salud Ocupacional que deben llevar a cabo las empresas del país.

### **5.3.4 Decreto 624 de 1989 “Estatuto Tributario”**

El Estatuto Tributario establece toda la reglamentación en materia tributaria y de impuestos del país.

### **5.3.5 Decreto 2663 y 3743 de 1950 Adaptados por la ley 141 de 1961 “Código Sustantivo del Trabajo”**

El principal objetivo de este código es garantizar la justicia y la equidad en las relaciones laborales entre patronos o empleadores y empleados.

### **5.3.6 Ley 100 de 1993**

Mediante la cual se crea el Sistema de Seguridad Social en Colombia, dividido en Salud, Pensión y Riesgos Profesionales. Este sistema debe ser tenido en cuenta por todas las personas naturales y jurídicas, pues ambas tienen responsabilidades que deben cumplir.

### **5.3.7 Decreto 2685 de 1999 “Estatuto Aduanero”**

Este decreto modifica toda la legislación aduanera, y da todas las disposiciones para los procesos de importación y exportación de mercancía y para los entes involucrados en las actividades de Comercio Exterior.

### **5.3.8 Decreto 1609 de 2002**

Este decreto reglamenta el manejo y transporte de mercancías peligrosas, entre las cuales se encuentran los químicos por vía terrestre en todo el territorio nacional.

### **5.3.9 Resolución 2346 de 2007 - Ministerio de la Protección Social**

Mediante la cual se dan los lineamientos para el manejo de los Exámenes Médicos Ocupacionales de los trabajadores, así como para la custodia de las Historias Clínicas Ocupacionales y su contenido.

#### **5.3.10 Resolución 1401 de 2007 - Ministerio de la Protección Social**

Esta resolución reglamenta la investigación y el reporte de los Accidentes e Incidentes de Trabajo.

#### **5.4. MARCO CONTEXTUAL**

Este proyecto se realizará en las instalaciones de la empresa Cognis de Colombia S.A., en la ciudad de Cali, desde donde se manejará esta área en el futuro. La compañía se encuentra ubicada en la Zona Industrial de Arroyohondo, en la Autopista Cali – Yumbo.

Actualmente, en dicha sede se cuenta con trece (13) empleados en el área administrativa y tres (3) empleados en Laboratorio, los cuales podrían ser Fuentes de información en el presente proyecto.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque del presente proyecto es cualitativo, pues permitirá conocer las necesidades organizacionales de Cognis de Colombia en materia de recursos humanos, basándose en información descriptiva y no necesariamente numérica, y porque permitirá “reconstruir” la realidad actual de la empresa. Para la recolección de la información se utilizará principalmente la documentación de la empresa, tal como los procedimientos, los instructivos, los formatos y los *Guidelines* (lineamientos) proporcionados por la Casa Matriz. En caso de requerirse, se podría recurrir a entrevistas con algunos de los funcionarios de la organización.

La investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptivo, debido a que en principio se describirán unas necesidades organizacionales relacionadas a los Recursos Humanos, y con base en ellas se establecerá una correcta estructura departamental que permita satisfacer adecuadamente las necesidades encontradas.

### **6.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **6.2.1 ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

En el proceso de investigación a desarrollar en el presente trabajo se identifican cuatro etapas que a continuación se señalan:

La primera etapa del proceso de investigación consistirá en identificar cuáles son las áreas funcionales de la empresa, determinando sus funciones, a qué macroproceso pertenecen y qué funcionarios participan en ellas.

En segundo lugar, se identificará qué actividades de Recursos Humanos realiza actualmente la compañía, y se determinarán junto con la dirección las demás actividades que dicho proceso realizará.

Posteriormente, y de acuerdo a las necesidades encontradas anteriormente, se verificarán las directrices, lineamientos y políticas de Casa Matriz que conciernen al área, y con las cuales la organización debe cumplir a cabalidad.

Finalmente, se desarrollarán las sub áreas que conformarán el proceso Recursos Humanos.

## **6.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **6.2.2.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias del presente proyecto son los empleados de la empresa Cognis de Colombia S.A. En principio, el Controller & Financiamiento, quien tiene a su cargo el área de Recursos Humanos entre otras, la Gerente General, la Asistente Contable, quien se encarga de la nómina y la contratación, la Asistente Administrativa, quien coordina diferentes actividades del área, el Director de RR.HH. para América Latina y la Analista de RR.HH. y Comunicaciones para Latinoamérica. Ellos podrían brindar asesoría sobre las directrices que se deben tener en cuenta para cumplir con los lineamientos de Casa Matriz y/o sobre las necesidades del área de Recursos Humanos.

Además de estos, los demás funcionarios de la empresa pueden ser fuentes de información en diferentes aspectos como sus funciones y sus descripciones de cargo, las actividades de Salud Ocupacional, su bienestar, entre otros.

También pueden ser fuentes primarias los asesores de gestión de calidad y de salud ocupacional con los que cuenta la empresa actualmente.

### **6.2.2.2 Fuentes Secundarias**

Constituyen fuentes secundarias de información del presente proyecto los documentos de la empresa, los lineamientos establecidos por Casa Matriz para la gestión del Recurso Humano, la legislación en materia de trabajo, salud ocupacional, seguridad social y todas las demás relacionados con los trabajadores de una empresa, como el Código Sustantivo del Trabajo, libros, páginas especializadas en Internet, artículo de autores en el tema.

## **6.3. METODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de Investigación es de tipo Inductivo, pues partiendo de información particular, como lo son los lineamientos de Casa Matriz, la legislación legal, la Norma ISO 9001:2008, la visión de la dirección y la demás información de la empresa se llegará a una estructuración general de un área que se encargará de manejar todas las actividades concernientes al talento humano de la organización.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance del presente proyecto se circunscribe a la propuesta de estructuración del departamento de Recursos Humanos. La implementación de la misma será responsabilidad de la empresa de acuerdo a su criterio y a la urgencia.

Existen varias limitaciones que se deben tener en cuenta en el presente proyecto:

La primera de ellas es el tiempo, pues sólo se cuenta con 7 meses, iniciando en Junio del 2010 y terminando en Enero del 2011, debido a que el presente proyecto servirá como Proyecto de Grado para obtener el título profesional en Mayo del 2011. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que de estos siete (7) meses no se podrá trabajar en este proyecto tiempo completo, pues durante tres (3) meses el autor se encontrará en Fase Académica en la Universidad, y durante los tres (3) meses de Fase Práctica se llevan a cabo otras labores en la empresa.

La segunda limitación, puede ser el acceso a la información, pues algunas de las políticas o lineamientos de Casa Matriz son reservados para los funcionarios de alto rango, razón por la cual, en caso de necesitarse, el autor tendría que pedir autorización para obtenerla.

Finalmente, las limitaciones de tiempo de los funcionarios pueden afectar tanto la obtención de la información, como las revisiones de avances y la retroalimentación.

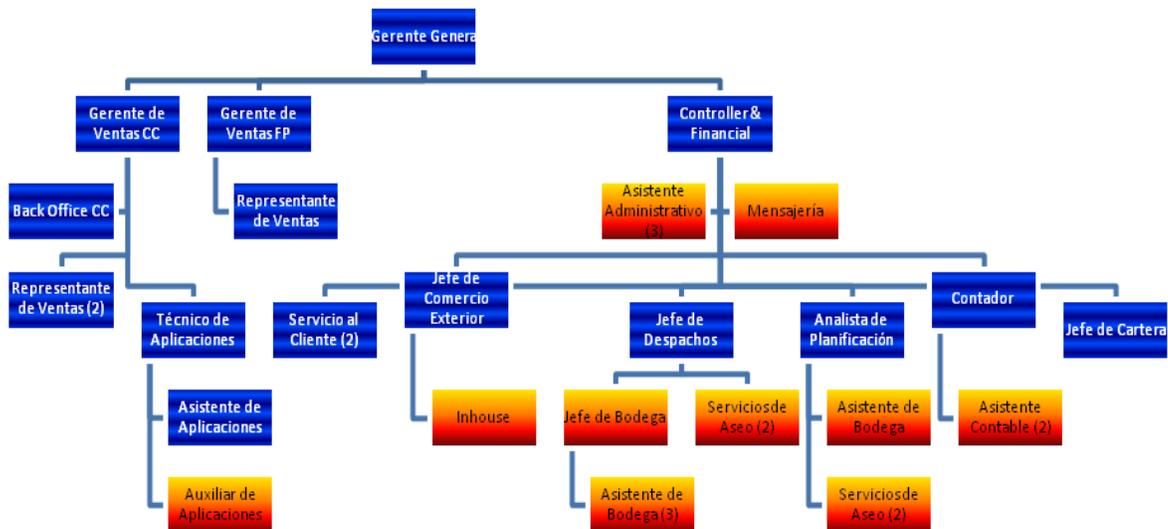
## 7. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS FUNCIONALES INTERNOS DE COGNIS DE COLOMBIA S.A.

Debido a que el departamento de Recursos Humanos es un área que brinda soporte a los demás procesos de la organización, es necesario que previo a la estructuración del mismo, se conozca la estructura organizacional de la empresa, con el fin de conocer sus procesos internos y sus funciones dentro de la compañía. Este capítulo introduce los procesos de la empresa Cognis de Colombia, identificando en qué parte de la estructura se encuentran.

Actualmente la estructura organizacional de Cognis Colombia se encuentra dividida en dos Unidades Estratégicas de Negocio, correspondientes a las dos líneas de productos que ofrece la empresa; ambas UEN son dirigidas por los respectivos Gerentes de Ventas. Las labores administrativas son dirigidas por el Controller & Financial, quien tiene a su cargo las áreas de *Supply Chain* (Cadena de Abastecimiento), Finanzas y Recursos Humanos.

La empresa cuenta con dieciséis (16) empleados directos y con diecisiete (17) empleados indirectos. A continuación se presenta el Organigrama de la empresa a Septiembre de 2010, el cual fue elaborado por el autor del presente trabajo y fue aprobado por los directivos de la empresa (Ver Figura No. 1), en el cual se pueden diferenciar los cargos directos en color azul y los cargos indirectos en color naranja:

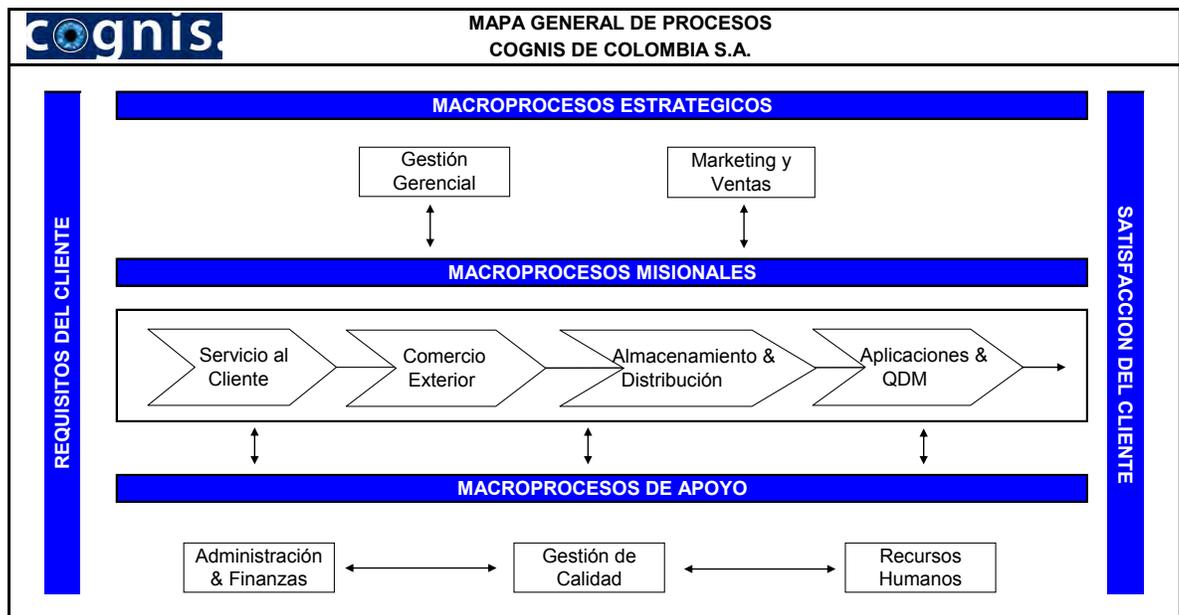
**Figura 1: Organigrama General de la empresa Cognis de Colombia S.A.**



**FUENTE:** Elaboración propia del autor de acuerdo al Organigrama del año 2009 suministrado por la dirección.

En la estructura de la organización se han establecido nueve (9) procesos, los cuales están agrupados en tres (3) Macroprocesos (según Cuadro No. 1), de acuerdo a su objetivo dentro de la compañía. A continuación se presentan los Macroprocesos con sus respectivos procesos:

**Figura 2: Mapa General de Procesos de Cognis de Colombia S.A.**



**FUENTE:** Departamento de Gestión de Calidad de Cognis de Colombia S.A.

## 7.1 MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS

Estos Macroprocesos son los encargados de la planeación, dirección y el control de la organización. Tienen a su cargo la Planeación Estratégica de la empresa, es decir, la determinación de los objetivos estratégicos, así como de las estrategias para lograr dichos objetivos y el control y seguimiento de los mismos, de acuerdo con los lineamientos de la Casa Matriz, teniendo en cuenta las condiciones del mercado y su visión de la compañía.

También, deben generar y enviar reportes de carácter gerencial con la información más relevante de la filial colombiana al Director Regional de América Latina (Cognis Brasil) y a la Casa Matriz (Cognis Alemania). Igualmente, son la representación legal de la compañía ante las entidades de control como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Superintendencia de Sociedades.

Así, como tener a su cargo todas las decisiones de carácter gerencial que son relevantes para la empresa, las cuales toman de acuerdo a la información suministrada por los demás procesos de la organización.

Todos los funcionarios de estos procesos son empleados directos de Cognis. Los procesos que constituyen este Macroproceso son:

**7.1.1 Gestión Gerencial.** Este proceso está conformado por tres funcionarios; la Gerente General y de Ventas Care Chemicals, el Gerente de Ventas Functional Products y el Controller & Financial. Estos tienen a su cargo la dirección y el control de la empresa, así como la asignación de los objetivos y de las estrategias para alcanzarlos. Por esta razón, tienen contacto con todos los procesos, para asegurar que estén funcionando sinérgicamente y así poder contribuir a alcanzar las metas de la empresa.

**7.1.2 Marketing y Ventas.** Este proceso se encuentra dividido por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN o SBU por sus siglas en inglés): En primer lugar, Care Chemicals, la cual es dirigida por la Gerente General y de Ventas Care Chemicals, y cuenta con dos (2) Representantes de Ventas y un Backoffice, quien realiza labores asistenciales a la Gerente de Ventas.

También, la SBU Functional Products, que está conformada por el Gerente de Ventas que se encuentra en la ciudad de Bogotá y por un Representante de Ventas en Medellín.

Estos funcionarios son los encargados de elaborar los Planes de Ventas anualmente y de realizar el respectivo seguimiento y los ajustes para alcanzar o superar dichos planes. Así mismo, son el contacto directo con los clientes de la empresa, atendiendo las negociaciones, los nuevos proyectos y cualquier tema relevante que impacte al cliente o a Cognis.

## **7.2 MACROPROCESOS MISIONALES**

Este tipo de procesos son los que están directamente relacionados con el objeto social de la compañía, e impactan directamente la satisfacción del cliente; por esta razón, se encuentran los procesos de *Supply Chain* (Cadena de Abastecimiento) y el departamento de Aplicaciones. Los procesos correspondientes al Macroproceso Misional son:

**7.2.1 Servicio al Cliente.** Aquí comienza el proceso de abastecimiento; este proceso es el encargado de recibir todas las Órdenes de Compra de los clientes, ingresarlas en el sistema y elaborar el pedido, confirmarlas a los clientes y hacerles el respectivo seguimiento. Asimismo, deben elaborar quincenalmente la

planeación de compras y enviarla al departamento de Comercio Exterior, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Igualmente, reciben las quejas, los reclamos y las sugerencias por parte de los clientes y son los encargados de direccionarlas al departamento respectivo o de dar solución a las concernientes a su área.

Este departamento está conformado por dos (2) funcionarios para la SBU Care Chemicals, y uno para la línea Functional Products. Todos ellos contratados directamente por Cognis.

**7.2.2 Comercio Exterior.** Este proceso está conformado por dos funcionarios: el Jefe del Área, contratado directamente por Cognis, y un asistente, quien presta sus servicios como Inhouse<sup>26</sup>. Ellos son los encargados de enviar las Órdenes de Compra a las filiales alrededor del mundo de acuerdo a los requerimientos de cantidad y fecha emitidos por Servicio al Cliente o por Marketing y Ventas.

También, es el área encargada de realizar el seguimiento de todas las cargas de importación, exportación y triangulación desde el momento en que se envía la Orden de Compra hasta que la mercancía se encuentra en la bodega de Cognis o en el sitio de destino.

Igualmente, son los encargados de enviar los informes cambiarios al Banco de la República y a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Finalmente, esta área se encarga de presupuestar los costos de importación aéreos o de productos nuevos e informar a los Gerentes de Ventas para la respectiva fijación del precio de venta.

**7.2.3 Almacenamiento y Distribución.** Esta área se encarga de la facturación y los despachos de la mercancía a los clientes locales, nacionales e internacionales (vía terrestre).

El departamento se encuentra conformado por cuatro (4) colaboradores, dos en Cali y dos en Medellín. En Cali, es dirigido por el Jefe de Despachos, quien se encarga de las negociaciones con las transportadoras y responde por el inventario. En Medellín, el encargado es el Analista de Planificación de Operaciones y Servicio al Cliente. En cada una de las ciudades se cuenta con los respectivos asistentes; uno de ellos contratado por medio de Outsourcing y el otro es practicante del SENA. Finalmente, en la ciudad de Cali el equipo se completa con cuatro (4) funcionarios en la bodega a través de Outsourcing y en Medellín

---

<sup>26</sup> Inhouse: Es un servicio de Outsourcing que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa contratante. En el caso de Cognis, el Inhouse es un servicio agregado contratado con el embarcador, en donde uno de sus funcionarios presta servicios de soporte al Jefe de Comercio Exterior en las instalaciones de Cognis.

con un (1) colaborador, que se encarga del alistamiento de la mercancía para despacho, así como del recibo de la misma.

Este departamento es el responsable del control y el mantenimiento de las Bodegas.

**7.2.4 Aplicaciones.** Este departamento es exclusivo de la SBU Care Chemicals, pues debido a los requerimientos del mercado, es el que mayor inversión en investigación y desarrollo requiere. Está compuesto por el Técnico de Aplicaciones, un asistente y un auxiliar. Este último por medio de Outsourcing.

Este proceso se encarga del desarrollo de soluciones para los clientes de la empresa, por ejemplo, cremas corporales, shampoo, exfoliantes, entre otros productos que el cliente requiera, de acuerdo a los requerimientos de los mismos. Esto se realiza como parte del servicio pre y post venta. También, es el área encargada de brindar soporte técnico sobre los productos a los clientes y a las demás áreas de la organización que lo requieran.

### **7.3 MACROPROCESOS DE APOYO**

Dentro de esta clasificación se encuentran las áreas que con sus labores diarias apoyan las actividades de los demás procesos y aportan al buen funcionamiento de la empresa, pero que no impactan directamente la satisfacción del cliente. Estos procesos no se relacionan con el objeto social de la empresa.

**7.3.1 Administración y Finanzas.** Este departamento debe reportar sus actividades al Controller & Financial. Está conformado por el área contable, el área de cartera y la tesorería.

Esta área es la encargada de elaborar los Estados Financieros de la empresa, así como proporcionar la información necesaria para los procesos de auditoría y elaborar los reportes de carácter financiero que deben ser enviados a Cognis Brasil y Cognis Alemania.

Adicionalmente, se encarga de la recolección de la cartera y de las transacciones bancarias (compra de moneda extranjera, pago a proveedores, entre otras). Así, como de diferentes actividades para apoyar la labor administrativa y financiera.

En el área contable se encuentran tres funcionarios; el Contador y dos asistentes, ambos por Outsourcing. En Cartera se cuenta con un colaborador. Finalmente, hay dos Asistentes Administrativas que apoyan diferentes labores como pago a proveedores, tesorería y otras en Cali, y despachos, Salud Ocupacional y Caja Menor en Medellín.

**7.3.2 Gestión de Calidad.** Este proceso no se encuentra formalmente establecido dentro de la estructura organizacional debido a la limitación de recurso humano que tiene la empresa. Las labores de coordinación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad son asumidas por el Asistente de Aplicaciones y el Asistente Administrativo, quien a su vez presta sus servicios a las demás áreas que lo requieran.

Este departamento es el encargado de coordinar todas las actividades relacionadas con el SGC basado en la Norma ISO 9001 V 2008, y de realizar el seguimiento a todos los procesos para que estén el día en las funciones relacionadas a esta tarea. Asimismo, están encargados de atender las auditorias y preparar los informes para la Revisión Gerencial.

**7.3.3 Recursos Humanos.** Al igual que Gestión de Calidad, este proceso no se encuentra claramente establecido en la organización. A pesar de esto, en la empresa se realizan funciones del área tales como la coordinación del Programa de Salud Ocupacional y las Comunicaciones Corporativas, además del pago de la nómina y las labores de contratación.

Las funciones del departamento son asumidas por tres funcionarios; en Medellín, el encargado de coordinar las actividades de Salud Ocupacional es el Auxiliar Administrativo; en Cali, el pago de la nómina se encuentra a cargo del Asistente Contable; y finalmente, la coordinación de las actividades de Salud Ocupacional para esta sede, las Comunicaciones Corporativas y la Inducción de personal entre otras actividades, son realizadas por el Asistente Administrativo 2.

Con este trabajo se pretende estructurar un área concerniente al tema, que se encargue de todo lo relacionado al mismo.

## 8. VERIFICACIÓN DE LAS DIRECTRICES, LINEAMIENTOS Y PARÁMETROS QUE PROPORCIONA LA CASA MATRIZ RELACIONADOS CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE COGNIS COLOMBIA

Al estar constituida como Filial, Cognis Colombia debe reportar sus actividades a una Casa Matriz con sede en Alemania, quien plantea todos los lineamientos y estrategias a seguir en todas las afiliadas alrededor del mundo. Dentro de estas directrices, se encuentran algunas relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos al interior de la empresa. En el presente capítulo se explorarán cuáles son esos parámetros que la filial colombiana debe tener en cuenta en el departamento que se estructurará.

Estos lineamientos se encuentran descritos en el manual *“Corporate Governance Guideline”* (Guía para el Gobierno Corporativo), el cual contiene todos los lineamientos de carácter global que los directivos deben tener en cuenta, y que contempla aspectos como el manejo de la estrategia, el manejo legal, las comunicaciones, las compras, el código de conducta, las relaciones con los inversionistas, los valores Cognis, los aspectos sobre empleo, medio ambiente, responsabilidad social y la tecnología, entre otros.

En lo referente a la gestión de los Recursos Humanos, el *Guideline* contempla aspectos como oportunidades de empleo, *“Contabilidad Social”* y respeto en el lugar de trabajo, los cuales se explicarán posteriormente. También, describe aspectos como los nombres de los títulos de los cargos, la remuneración, las transferencias de personal entre filiales, las promociones, los despidos y los permisos, entre otros, los cuales no se tendrán en cuenta, por aplicar exclusivamente para los cargos de mayor rango de la organización a nivel global (que no se encuentran en Colombia) y por ser de carácter exclusivamente interno y confidencial.

A nivel global, Cognis está comprometido con el cuidado de sus colaboradores, propiciando un ambiente de *“apertura”*, cooperación y confianza, proveyendo un ambiente de trabajo seguro, donde la contribución de cada persona es valorada sin importar el nivel jerárquico, la edad, la raza, el género, la nacionalidad, la religión o cualquier otra característica protegida por las leyes locales<sup>27</sup>.

### 8.1 CONTABILIDAD SOCIAL

La empresa está comprometida con la creación de condiciones de trabajo de alta calidad para sus empleados, que cumplan con los estándares de los derechos humanos y las organizaciones de trabajadores, de acuerdo a las *Labour*

---

<sup>27</sup> Corporate Governance Cognis Group Guideline, Employment, p. 25, 2005.

*Organisations Conventions* (ILO) (Convenciones de las Organizaciones de Trabajadores)<sup>28</sup>. Dentro de estos estándares se encuentran:

- Ninguna filial de Cognis empleará personas menores a dieciséis (16) años de edad. Si las leyes locales estipulan una edad mínima mayor a esta o algún nivel de escolaridad hasta cierta edad, dicha norma será aplicada.
- Cognis se opone estrictamente a cualquier clase de trabajo forzado.
- Cognis está comprometido con proveer un ambiente de trabajo sano y seguro para todos sus trabajadores.
- Cognis respeta las Uniones Sindicales y el derecho de los trabajadores a negociar colectivamente. Asimismo, asegura que los líderes sindicales no serán discriminados.

La empresa cumple con todas estas condiciones; no emplea ninguna persona menor a la edad estipulada por ley, no permite trabajo forzado, se preocupa por fomentar un ambiente de trabajo agradable para sus funcionarios mediante la implementación del Programa de Salud Ocupacional y no cuenta con sindicato, debido al número de personas que laboran en ella.

## **8.2 OPORTUNIDADES DE EMPLEO**

En todas sus operaciones y prácticas de empleo, Cognis cumplirá con las leyes y regulaciones concernientes a la igualdad en las oportunidades de empleo, para asegurar que no haya ninguna práctica ilegal de discriminación contra cualquier empleado o aspirante. La empresa contrata, remunera y promueve a los funcionarios con base en sus competencias y su desempeño. Solamente se tendrán en cuenta los criterios directamente relacionados con el trabajo del empleado.

Cualquier empleado que considere que ha sido víctima de cualquier tipo de discriminación, debe poner al tanto de la situación a su superior, al director de Recursos Humanos y al Representante Legal de la empresa. Asimismo, cualquier funcionario que crea que se ha cometido o se está cometiendo algún acto discriminatorio debe reportarlo al personal mencionado anteriormente, sin importar la posición del empleado dentro de la organización.

Todas las quejas sobre discriminación serán prontamente investigadas por los funcionarios anteriormente mencionados. La privacidad e identidad de las

---

<sup>28</sup> Corporate Governance Cognis Group Guideline, Employment, Social Accountability, p. 25, 2005.

personas involucradas será protegida, a menos que se requiera necesariamente al funcionario para conducir una investigación o algún requerimiento de las autoridades. En caso de que la investigación justifique la queja, se tomarán acciones inmediatas para detener el proceso discriminatorio y evitar que ocurra de nuevo en el futuro.

El empleado que considere que ha sido víctima de algún acto discriminatorio, o que haya observado esta conducta y que reporte el hecho, de acuerdo a estos lineamientos, no debe ser tratado adversamente ni se deben tomar represalias contra él.

### **8.3 RESPETO EN EL LUGAR DE TRABAJO**

El respeto por las demás personas es un principio básico de la cultura Cognis. Independientemente de donde ocurra, cualquier comportamiento que interrumpa el ambiente de trabajo productivo amenaza el trabajo en equipo, el cual es vital para el éxito de Cognis. Por esta razón, todos los empleados deben esforzarse para que el clima laboral sea respetuoso y libre de comportamiento abusivo y de acoso.

Como parte de ésta política, la empresa está comprometida con mantener un ambiente de trabajo libre de acoso sexual. Cualquier empleado que considere que ha sido, o es víctima de acoso sexual, debe informar a su jefe inmediato, al director de Recursos Humanos y al Representante Legal de la empresa. Asimismo, cualquier funcionario que crea que se ha cometido o se está cometiendo alguna conducta de abuso sexual debe reportarlo al personal mencionado anteriormente, sin importar la posición del empleado dentro de la organización. Todos los reportes de presunto acoso laboral serán investigados a fondo e inmediatamente.

El empleado que considere que ha sido o es víctima de acoso sexual, o que haya observado esta conducta y que reporte el hecho, de acuerdo a estos lineamientos, no debe ser tratado adversamente ni se deben tomar represalias contra él.

### **8.4 CULTURA Y COMPETENCIAS COGNIS**

La cultura Cognis se basa en seis (6) principios básicos que se promueven en los empleados, con el fin de fomentar una misma cultura y sentido de pertenencia hacia la organización, que promueva el trabajo en equipo y de esta forma el éxito de la compañía. Estos principios se describen a continuación<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> Información obtenida de la Presentación de Inducción de Cognis de Colombia S.A. 2010.

- Un Compromiso: El éxito de nuestros clientes
- Un Lema: Un equipo de trabajo y una Visión común
- Un Objetivo: Obtener resultados excepcionales
- Una Organización: La responsabilidad personal en un clima motivador
- Una Apuesta: El cambio y la innovación
- Una Empresa: La suma de sus personas y sus competencias

Igualmente, nivel mundial la organización cuenta con un modelo de Competencias Organizacionales definido para todos sus funcionarios, el cual es denominado —Modelo de las 4C<sup>30</sup>. Este modelo define cuatro (4) competencias que todos los trabajadores que laboren en la compañía deben poseer. Estas competencias son:

- Cambio
- Compromiso
- Resultado Cognis
- Comunicación

Estas competencias se consideran de suma importancia para el éxito de la empresa, y por lo tanto son un requisito para todos los empleados y pasantes. Asimismo, son tenidas en cuenta en las evaluaciones de desempeño.

## **8.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los empleados de la organización deben ser evaluados a final de cada período de acuerdo a su desempeño en el período y a sus competencias. Estas evaluaciones son importantes, pues pretenden determinar las fortalezas y los aspectos por mejorar del funcionario, para crear los planes de mejoramiento sobre éstos últimos. Las evaluaciones deben ser realizadas de acuerdo a los lineamientos de Casa Matriz, en los instrumentos creados para esta labor.

## **8.6 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL**

La empresa permite capacitar y entrenar a los empleados que lo requieran para que puedan desarrollar más efectivamente sus funciones. Cada filial es autónoma para determinar qué capacitaciones deben recibir sus funcionarios; usualmente, las evaluaciones de desempeño permiten determinar algunas de las capacitaciones presupuestadas. Estas capacitaciones son coordinadas por el departamento de Recursos Humanos de cada filial.

---

<sup>30</sup> Información obtenida de la Presentación de Inducción de Cognis de Colombia S.A. 2010.

Para el personal de Ventas y de Laboratorio especialmente, (sin impedir a funcionarios de otras áreas cuando lo requieran), debido a las constantes innovaciones que realiza la empresa en sus productos y servicios, la organización contempla como mínimo una capacitación anual, en la filial que desarrolle el proceso de innovación. Dependiendo de las necesidades, se pueden contemplar un mayor número de capacitaciones. En este caso, la filial que dictará la capacitación es quien informa al personal de las demás.

La inversión en capacitaciones es contemplada al elaborar el presupuesto anual de la empresa. Dicho presupuesto es enviado por cada filial al director regional establecido (en el caso de Cognis Colombia, el director regional es Cognis Brasil) para su aprobación.

## **9. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE COGNIS DE COLOMBIA**

A pesar de que Cognis de Colombia S.A. no cuenta formalmente con un área de Recursos Humanos, sí se llevan a cabo funciones concernientes a este proceso, las cuales están compartidas entre varios funcionarios y se deben tener en cuenta en el momento de la estructuración formal de esta área.

En este capítulo se pretende diagnosticar la gestión actual de la empresa Cognis de Colombia S.A. en relación a los Recursos Humanos. Para esto, las actividades se agruparan de acuerdo a su objetivo así: Selección y Contratación de Personal, Bienestar Social, Desarrollo de Personal y Comunicaciones Corporativas.

### **9.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

La compañía cuenta con empleados directos (48%) y con funcionarios por medio de *outsourcing* (tercerización) (52%)<sup>31</sup>. Cuando se tiene una vacante que debe ser ocupada, dependiendo del nivel jerárquico de la misma, la empresa realiza directa o indirectamente el proceso de selección y contratación. Para los cargos de alto nivel jerárquico (Directivos, Gerentes de Ventas, Representantes de Ventas) el proceso se realiza directamente; por el contrario, cuando se trata de cargos administrativos u operativos la gestión se realiza por medio de empresas especializadas.

El proceso de selección, contratación e inducción está procedimentado; es así como en el documento se tienen en cuenta aspectos como el objetivo, el alcance, las definiciones, las generalidades y las actividades.

#### **9.1.1 Procedimiento de Selección, Contratación e Inducción de Personal.**

*Objetivo:*

Seleccionar y contratar personal competente de acuerdo a los requerimientos del cargo y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y los establecidos por la Organización.

Asimismo, asegurar que el nuevo empleado reciba la inducción correctamente, de manera que conozca los aspectos relevantes de la Organización y su cargo.

*Alcance:*

---

<sup>31</sup> Cifra calculada por el autor de acuerdo a información suministrada por la dirección de Cognis.

Este procedimiento aplica para todos los procesos de Selección, Contratación e Inducción que se realicen en Cognis de Colombia S.A.

*Desarrollo:*

Definiciones:

- **Reclutamiento:** Son las estrategias utilizadas por la Organización para atraer a posibles candidatos para ocupar cargos dentro de la empresa. Es una estrategia básicamente de información mediante la cual se divulgan los requerimientos de la empresa y el tipo de persona que se desea contratar.
- **Preselección:** Es el proceso mediante el cual se revisan y evalúan las Hojas de Vida de los candidatos, para asegurar que cumplan con los requisitos básicos de estudios, experiencia, etc. Los candidatos preseleccionados se citan a Entrevista.
- **Selección:** Es el momento en el cual se selecciona al candidato que después de realizar la entrevista y las pruebas demostró ser más apto para ocupar el cargo.
- **Contratación:** Es el proceso donde se realiza el contrato de trabajo del nuevo empleado y se le vincula al sistema integral de seguridad social (EPS, Fondo de pensiones, Riesgos profesionales, Caja de compensación) y a los beneficios otorgados por la Empresa.
- **Inducción:** Es el proceso donde se brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador sobre la Empresa y el cargo con el fin de lograr una rápida incorporación e identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Generalidades:

El reclutamiento de personal debe realizarse en primera instancia al interior de la empresa, como una política de desarrollo y motivación del personal. Al no darse por alguna el reclutamiento interno, se procede a realizarse por fuera de la organización.

El reclutamiento de personal para los cargos de alto rango (Gerentes, Jefes) se realiza directamente, mientras que para los cargos de menor rango se ejecuta por medio de una empresa especializada.

El programa de inducción consiste en dar a conocer al trabajador información sobre Cognis Global y Cognis de Colombia S.A., su estructura, Unidades de Negocio, Misión, Visión, valores, objetivos, programas (de beneficios, de Salud Ocupacional), políticas, el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, método de separación de residuos sólidos, Reglamento de Trabajo, actividades generales, objetivos, funciones de las áreas y su interrelación y demás información necesaria para lograr un conocimiento general de la Empresa mediante la presentación de Inducción que se encuentra en la ruta: M:\FINANZAS\RECURSOS\_HUMANOS\_2010. Igualmente el programa incluye recorrido por las oficinas, bodega y presentación a los compañeros de trabajo. El Jefe Inmediato coordina la fecha y hora del programa de inducción.

Se debe dejar constancia del recibo de la inducción, mediante el diligenciamiento del formato F-GH-1 (Capacitaciones Recibidas en Inducción). Este formato lo debe diligenciar quien está dando la inducción.

La presentación de inducción se debe actualizar cada año o cuando se requiera, y el responsable será Recursos Humanos.

A continuación se describe el procedimiento a seguir para la selección, contratación e inducción de personal:

Actividades:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Jefe del Proceso	<b>1</b>	Definir la vacante e informar al Controller sobre la necesidad de cubrirla y el perfil requerido.
Jefe del Proceso	<b>2</b>	Realiza el reclutamiento de personal utilizando fuentes y medios internos y externos.
Jefe del Proceso	<b>3</b>	Realiza un análisis comparativo entre las Hojas de Vida y la información contenida en la Descripción del Cargo, clasificando las hojas de vida que se adaptan al perfil.
Jefe del Proceso	<b>4</b>	Coordina las Entrevistas con los candidatos preseleccionados.
Jefe del Proceso / Controller	<b>5</b>	Realizan la entrevista. Tener en cuenta el Instructivo I-GH-1 "Realizar entrevistas de selección".
Jefe del Proceso / Controller	<b>6</b>	Elaboran un reporte de entrevista y registran los aspectos relevantes y las observaciones que consideren pertinentes.
Jefe del Proceso	<b>7</b>	Verifica y confirma las referencias presentadas por el aspirante.
Jefe del Proceso / Controller	<b>8</b>	Realizan la escogencia de los candidatos con mayor potencial, de acuerdo con el análisis de los resultados de la entrevista y referencias y programan la aplicación de pruebas técnicas, si lo requiere el proceso.
Jefe del Proceso	<b>9</b>	Analiza las pruebas realizadas a los candidatos y de acuerdo a los resultados decide la persona que será contratada.
Jefe del Proceso	<b>10</b>	Informa al Controller quién fue la persona seleccionada y elabora el Plan de Inducción con la colaboración del Jefe inmediato del cargo.
Jefe del Proceso	<b>11</b>	Realiza la vinculación formal a la empresa de la persona seleccionada y verifica a través de la Lista de Chequeo L-GH-1.
Jefe del Proceso	<b>12</b>	Envía cartas de agradecimiento a los aspirantes que no fueron seleccionados.
Gestión Humana	<b>13</b>	Comunica a las demás áreas de la Organización la contratación del nuevo empleado, así como sus funciones.
Jefe del Proceso	<b>14</b>	Da al nuevo empleado recorrido de inducción por las instalaciones de la Compañía, presentándolo a los funcionarios.
Gestión Humana	<b>15</b>	Realiza la Presentación de Inducción y diligencia el Formato F-GH-1 (Formato Capacitaciones Recibidas en Inducción)
Jefe del Proceso	<b>16</b>	Presenta al empleado los aspectos relevantes del cargo y diligencia el Formato F-GH-1 (Formato Capacitaciones Recibidas en Inducción)

Asimismo, se cuenta con dos (2) Formatos, tales como el —Plarde Inducción de Personal” (Anexo 1) y —Capacitaciones Recibidas en Inducción” (Anexo 2) y una Lista de Chequeo (Anexo 3) que pretenden garantizar el cumplimiento de los aspectos organizacionales y legales.

Se observó que a pesar de que en el procedimiento se establece que debe quedar registro de las entrevistas realizadas, la empresa no cuenta con un Formato para ese propósito, razón por la cual no se tiene ningún registro de las entrevistas realizadas a los candidatos ni a los funcionarios escogidos.

La organización cuenta a su vez con una presentación de inducción que se realiza a todos los funcionarios contratados, informándolos así de los aspectos relevantes de la empresa en aspectos relacionados a: socios, Casa Matriz, filiales, presencia mundial, portafolio de productos, unidades de negocio, estructura organizacional, ventas y procesos internos entre otros.

La compañía tiene establecido un formato para la Descripción del Cargo (ver Anexo 4), el cual contempla aspectos como la misión del cargo, las funciones, las dimensiones, el personal que tiene a cargo, la toma de decisiones y recomendaciones y los requisitos de educación, formación y competencia.

Se ha observado que durante el proceso de selección los funcionarios que participan en el mismo son el Controller & Financiamiento y el jefe inmediato de la vacante, y que los otros colaboradores que realizan funciones del departamento no son involucrados, sino hasta que se ha tomado la decisión final. En este momento, se informa al Asistente Administrativo para la coordinación del Examen de Ingreso, para la realización de la inducción y para que comunique la contratación a los demás empleados en el formato establecido; posteriormente se informa acerca del enganche del empleado al Asistente Contable para la afiliación a las entidades como EPS, ARP, Fondo de Pensiones y Caja de Compensación.

Adicionalmente se pudo encontrar que en ocasiones cuando el funcionario contratado ingresa a laborar, la empresa no cuenta con los implementos necesarios para que él mismo realice sus funciones. Esto sucede debido a que el tema de tecnología es administrado directamente por la Casa Matriz, razón por la cual la empresa en Colombia debe solicitar la unidad de cómputo, así como el usuario, los permisos y la creación del correo electrónico; este proceso tarda varios días, transcurso en el cual el funcionario no puede realizar adecuadamente sus labores.

## **9.2 BIENESTAR SOCIAL**

En este aspecto la empresa realiza diversas actividades; en primer lugar, el cumplimiento de todos los aspectos legales en materia de trabajo establecidos en

el país. Dentro de estos aspectos se encuentran el correcto y oportuno pago de la nómina a todos los funcionarios, la contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa siempre teniendo en cuenta los requerimientos de cada tipo de contrato, la afiliación de todos los funcionarios a las entidades correspondientes de acuerdo a la legislación actual, como lo son Caja de Compensación, ARP, EPS y Fondo de Pensiones. Adicionalmente, la empresa brinda mensualmente un auxilio económico de alimentación a todos sus funcionarios, y uno de movilización para los empleados que por sus labores lo requieren y no cuentan con vehículo propio.

Es así, como entre los programas de bienestar social que actualmente maneja la empresa se encuentran:

**9.2.1 Programa de Salud Ocupacional.** Fue elaborado en el año 2009 y empezó a implementarse en el 2010 en las sucursales de Cali y Medellín, contemplando aspectos legales y extralegales como:

- Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), conformado por cuatro (4) miembros de la empresa, quienes se encargan de hacer seguimiento al programa de salud ocupacional.
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, publicado en un sitio visible.
- Reglamento de Trabajo, publicado en un sitio visible.
- Plan de Emergencias, para cada una de las sucursales, que contempla aspectos sobre qué hacer en caso de incendio, temblor y accidentes. Se encontró que para la ciudad de Medellín se tienen debidamente establecidas las brigadas de emergencias, y se ha dado capacitación a los funcionarios, mientras que en la ciudad de Cali los empleados desconocen sus labores como brigadistas y no tienen claridad acerca de cómo deben actuar en caso de emergencia.
- Capacitaciones, charlas y jornadas de salud programadas en conjunto con la ARP y la Caja de Compensación de acuerdo a los cronogramas mensuales que ellas manejan y de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus colaboradores, y exámenes médicos ocupacionales entre otros.

Los encargados de coordinar las actividades de Salud Ocupacional son el Asistente Administrativo en Cali, y el Auxiliar Administrativo en Medellín.

**9.2.2 Política de Beneficios.** Cognis de Colombia cuenta con un programa de beneficios extralegales para sus empleados directos, el cual fue diseñado por la dirección de la empresa y aprobado por el departamento de Recursos Humanos

de Cognis Brasil. Dichos beneficios se encuentran debidamente documentados, sin embargo, por ser de carácter confidencial, no se puede evidenciar el documento; únicamente se puede hacer referencia a los aspectos que contempla el procedimiento, entre los cuales están:

- Bono Anual Variable, el cual consiste en un beneficio de tipo económico que se da a los empleados de acuerdo a su desempeño durante el año.
- Auxilio de Alimentación y Movilización. El primero para todos los empleados, y el segundo se concede al personal de ventas que no tiene vehículo propio.
- Ahorro Fondo de Pensión Voluntaria, mediante el cual la empresa, con la finalidad de favorecer y alentar el ahorro privado, contribuye con COP\$<sup>32</sup> 1 por cada peso que los empleados aporten como ahorro al Fondo de Pensión Voluntario, con un tope del 5% del sueldo base mensual.
- Teléfono celular, el cual es asignado a los funcionarios de ventas y a otros empleados que por sus labores o su ubicación requieren constante comunicación con los clientes y con la empresa.
- Compra de automóvil, mediante Leasing con una entidad financiera. La empresa realiza el contrato de arrendamiento a nombre de la misma, y cuando este termina, el funcionario tiene la posibilidad de comprar el vehículo. El valor del límite de financiamiento es definido por la empresa, de acuerdo al rango del cargo dentro de la organización. Esto sólo aplica para los funcionarios de ventas y el Controller.
- Aguinaldo de Navidad y Canasta Navideña. El primero de ellos se otorga de acuerdo a la antigüedad del empleado en la compañía. La segunda aplica para todos los empleados directos e indirectos.
- Préstamos para educación para ellos o sus familias, o de libre inversión, los cuales son descontados por nómina de acuerdo al plan de pago acordado entre el empleado y la empresa.
- Capacitación en idiomas, a la cual pueden acceder los empleados que hayan laborado en la empresa más de un (1) año y que por sus labores requieran esta competencia. La empresa cubre hasta un total de ciento cincuenta (150) horas de capacitación anuales, y hasta un setenta por ciento (70%) del valor total del curso. Al finalizar el mismo, el empleado debe ser evaluado para determinar su continuidad en el curso.

---

<sup>32</sup> COP = Colombian Peso (Peso Colombiano)

### **9.3 DESARROLLO DE PERSONAL**

Dentro de este subproceso se contemplan actividades de capacitación y promoción del personal, así como la evaluación de desempeño del mismo, las cuales se explican a continuación.

**9.3.1 Capacitación del Personal.** Como se mencionó en el numeral 9.2.2 la empresa proporciona a sus funcionarios la posibilidad de capacitarse en idiomas (inglés y francés), cubriendo parte del costo del curso, siempre y cuando el empleado cumpla con algunos requisitos y el curso se efectuó en alguna de las entidades aprobadas por la empresa.

Adicionalmente, para el personal de ventas y de laboratorio, la compañía tiene establecido en el mes de marzo un entrenamiento en Brasil, en donde los actualizan sobre los nuevos productos y desarrollos de la empresa, así como en técnicas de liderazgo y otros temas. Este entrenamiento es coordinado por el departamento de capacitación y entrenamiento de Cognis Brasil. También se pueden presentar entrenamientos en otras filiales de manera esporádica de acuerdo a las operaciones de la empresa. Cada filial coordina los entrenamientos que realiza.

En Cognis Colombia no se evidencia un cronograma de capacitaciones establecido para todas las áreas de la empresa, sin embargo, de requerirse algún entrenamiento especial en el transcurso del año, la compañía puede autorizar el mismo para los funcionarios que lo requieran. El encargado de autorizar dichas capacitaciones es el Controller & Financial y/o los Gerentes de Ventas. Estos entrenamientos se coordinan en conjunto con las entidades prestadoras del servicio. Dependiendo del costo de la capacitación, Cognis cubre total o parcialmente los gastos.

**9.3.2 Promoción del Personal.** Debido a las operaciones de la empresa y a su estructura organizacional que originan baja rotación del personal, las oportunidades de promoción en Colombia son limitadas y muy esporádicas. Estas se pueden dar en caso de algún retiro planeado o inesperado, o en caso de cambios en la estructura organizacional que generen una necesidad.

Las promociones deben ser aprobadas por el departamento de Recursos Humanos de Cognis Brasil. Los encargados de gestionar la promoción de algún funcionario son el Controller & Financial y/o los Gerentes de Ventas dependiendo del área que requiera la promoción.

Cuando el empleado es promovido, su jefe inmediato le brinda entrenamiento sobre sus nuevas funciones. La promoción es informada a los demás miembros de

la organización mediante el formato establecido para las comunicaciones corporativas (Anexo 6) por el funcionario encargado.

**9.3.3 Evaluación del Desempeño.** A pesar de que la empresa ha determinado una política para evaluar el desempeño de sus funcionarios a nivel global, y de que en Cognis Colombia se respeta y se efectúa dicha política, no se encontró ningún procedimiento sobre el tema.

Las evaluaciones son realizadas en conjunto por el jefe inmediato del empleado y el funcionario evaluado; cuando se trata de un funcionario de alto rango, se utiliza la metodología de 360°, en donde la evaluación es hecha por el jefe inmediato, por un colaborador, un subordinado y por el empleado evaluado. En la evaluación se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Las Metas Globales de la organización, las cuales son prorrateadas de acuerdo al criterio de la Casa Matriz,
- Las Metas Regionales y las Metas Locales
- Las Áreas Claves de Resultados del colaborador, previamente definidas por él mismo y por el jefe inmediato;
- Las Competencias Organizacionales y las Competencias Específicas.

Finalmente, tanto el empleado como su jefe inmediato, establecen un compromiso para mejorar en los aspectos que se encontraron débiles, al cual le deben hacer seguimiento a lo largo del período siguiente.

Para los funcionarios MC (*Management Circle*)<sup>33</sup>, la evaluación se realiza a través de internet en el software establecido para dicho propósito (Anexo 5). Para los cargos Non-MC, es realizada en archivos de Excel establecidos por la Casa Matriz, dependiendo del área a la que pertenezca el funcionario y su rango dentro de la empresa.

Finalmente, dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación, el empleado es acreedor de una bonificación económica de hasta tres (3) veces su sueldo básico, la cual se paga en el mes de abril del período siguiente.

## **9.4 COMUNICACIONES CORPORATIVAS**

En el año 2010 se comenzaron a implementar formalmente las comunicaciones dentro de la organización, las cuales se realizaban anteriormente por medio de carteleras y de correos electrónicos informales. El encargado de realizar los

---

<sup>33</sup> Clasificación establecida por Cognis Alemania para determinar los rangos de autoridad de los funcionarios dentro de la organización.

anuncios es el Asistente Administrativo; en caso de algún impedimento, el Asistente Contable asume esta labor.

Hay dos (2) tipos de comunicaciones: **Anuncio Organizacional**, el cual se transmite cuando la empresa requiere informar a sus colaboradores acerca de aspectos relevantes para la misma como contrataciones, despidos, promociones, traslados internos, comportamiento de la empresa o de alguna de sus unidades de negocio, cambios en la estructura, etc.; y **Comunicación Interna**, la cual aplica para información de los funcionarios y sus familias, así como para información de interés general. Este tipo de comunicación es usado para notificar los cumpleaños, las graduaciones y los nacimientos, así como información sobre salud, economía, la ciudad o el país, medio ambiente, etc.

Para estas comunicaciones la empresa cuenta con dos (2) formatos (Anexos 6 y 7), los cuales son usados por todas las filiales de Cognis en la región. Adicionalmente, se maneja un archivo en donde se tienen programadas todas las comunicaciones estándar que se deben realizar cada mes, además de las no programadas que surgen en cualquier momento.

Este tema fue procedimentado durante el año 2010 debido a que las filiales de la región estaban haciendo un trabajo de integración en las comunicaciones. Cada filial es libre de establecer su propio procedimiento sobre el tema, mientras cumpla con algunos lineamientos establecidos como el uso de los formatos.

Adicionalmente, se cuenta con carteleras que se ponen en sitios de alto tráfico en donde se informa a los empleados acerca de las actividades de la Caja de Compensación, el listado completo de cumpleaños, el organigrama, y cualquier otra información que se considere pertinente.

Finalmente, la región comunica sus actividades por medio de la revista —**Parorama**”, la cual es elaborada en conjunto por las filiales de Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Esta revista se publica cuatro (4) veces por año y contiene información de interés para todos los empleados de la región. Los artículos consignados en ella son elaborados por los equipos de comunicación de cada filial. En el caso de Colombia, este equipo está integrado por el Asistente Administrativo y el Controller & Financial.

## **9.5 RESUMEN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COGNIS DE COLOMBIA**

Con el fin de complementar el diagnóstico realizado, se elaboró una Matriz DOFA<sup>34</sup> que tiene como fin resumir los hallazgos encontrados en la investigación

---

<sup>34</sup> **Matriz DOFA:** Herramienta administrativa utilizada para la evaluación y la formulación de las estrategias en las empresas. También puede ser usada en áreas de la empresa, en personas, en países, etc.

realizada, desde cuatro perspectivas diferentes: las fortalezas de la organización en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos, las debilidades o aspectos por mejorar, las oportunidades y las amenazas.

Estos hallazgos serán tenidos en cuenta en el momento de estructurar el área de Recursos Humanos, con el fin de potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mejorar las debilidades y evitar las amenazas.

A continuación se presenta la Matriz DOFA (cuadro 2), que contiene el resumen de los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la gestión actual de Recursos Humanos en Cognis de Colombia:

**Cuadro 1: Resumen Diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos**

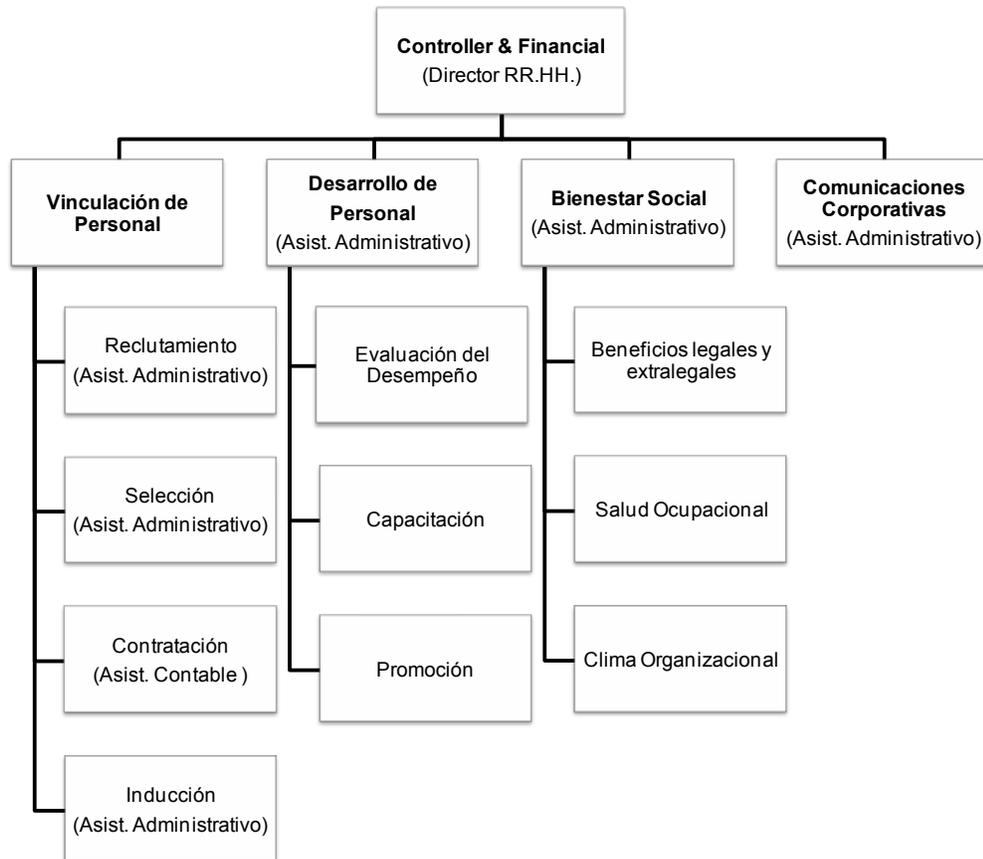
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa cumple con los requisitos de ley en materia de contratación.</li> <li>✓ Se evidencian descripciones de cargo actualizadas para todos los cargos de la organización.</li> <li>✓ Se cuenta con un Programa de Salud Ocupacional.</li> <li>✓ Se evidencian políticas de Beneficios definidas.</li> <li>✓ Se realizan evaluaciones de desempeño a los funcionarios directos.</li> <li>✓ Se cuenta con un procedimiento y con los formatos definidos a nivel regional para las comunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un Formato para el registro de las entrevistas realizadas, como complemento al procedimiento establecido.</li> <li>✓ Se pueden comunicar más frecuentemente las Descripciones de Cargo con las que cuenta la empresa.</li> <li>✓ El proceso de inducción se puede complementar con aspectos como los programas de la empresa (PSO, SGC, Reglamentos, etc.).</li> <li>✓ Aprovechar los beneficios ofrecidos por la Caja de Compensación y la ARP para realizar actividades de bienestar.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El procedimiento de selección y contratación establecido no se cumple a cabalidad.</li> <li>✓ No se evidencia procedimiento para la evaluación del desempeño.</li> <li>✓ No se realiza evaluación del desempeño a los funcionarios indirectos.</li> <li>✓ No se evidencia un Cronograma de Capacitaciones. Estas se realizan de manera esporádica.</li> <li>✓ Dependencia de las políticas establecidas por la Casa Matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratación de personal no calificado debido a la informalidad del proceso de selección.</li> <li>✓ Brechas de conocimiento generadas por la no oportuna capacitación del personal.</li> <li>✓ Realizar capacitaciones ineficaces por la falta de evaluación de las mismas.</li> <li>✓ Poco conocimiento sobre la percepción de los empleados acerca del ambiente de trabajo por no realización de evaluaciones de clima organizacional.</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración del autor de acuerdo a la información obtenida en la investigación.

## 10. PLANTEAMIENTO DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE COGNIS DE COLOMBIA

Para la estructuración del área de Recursos Humanos en Cognis de Colombia, se dividió el departamento en cinco (5) procesos, que su vez contienen subprocesos, de acuerdo a su objetivo, como lo muestra la siguiente figura:

**Figura 3: Área de Recursos Humanos en Cognis de Colombia**



**FUENTE:** Elaboración del autor.

### 10.1 VINCULACIÓN DE PERSONAL

Mediante la vinculación de personal se pretende ofrecer a la organización recurso humano capacitado y calificado, de acuerdo a los requerimientos del cargo, con el fin de brindar una ventaja competitiva a la empresa.

Dentro de este proceso, se contemplan cuatro (4) subprocesos, como se detalla en la figura 3, los cuales fueron procedimentados teniendo en cuenta el objetivo, el alcance, el desarrollo y las actividades.

### **10.1.1 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.**

#### Objetivo:

Establecer los lineamientos para reclutar y seleccionar personal competente de acuerdo a los requerimientos de la organización y del cargo.

#### Alcance:

Este procedimiento aplica para todos los procesos de selección que se realicen en Cognis de Colombia S.A.

#### Desarrollo:

##### *Generalidades*

Este procedimiento está dividido en tres subprocesos: reclutamiento, preselección y selección.

Para los funcionarios de alto rango, tales como gerentes o representantes de ventas y para jefes de área, la vinculación es realizada directamente por el departamento de Recursos Humanos de Cognis Brasil. Para los cargos de menor rango como asistentes, auxiliares o aprendices el proceso completo o cualquiera de sus subprocesos (reclutamiento, preselección o selección) se ejecuta por medio de una empresa especializada.

Si el proceso de vinculación se realiza por medio de un tercero, el departamento de Recursos Humanos debe enviar a este la Descripción del Cargo e informar si se requiere la realización de pruebas psicotécnicas y/o evaluación por competencias; una vez se haya seleccionado un candidato, el proveedor debe enviar un Informe de Selección, junto con la documentación del candidato. Las pruebas psicotécnicas dependerán del cargo; la evaluación por competencias se deberá realizar de acuerdo a las competencias definidas por la organización contenidas en la Descripción de Cargo.

Todas las selecciones de personal deben ser aprobadas por el Controller & Financial y por el Gerente de la SBU correspondiente, en caso de que el

funcionario vaya a ser parte del equipo de la misma. Esto debe quedar registrado en el formato establecido (Anexo 8).

### *1. Reclutamiento*

Es el proceso mediante el cual la organización identifica posibles candidatos calificados y los atrae para ocupar las vacantes en un determinado período.

Como política de desarrollo del personal, el reclutamiento se debe realizar en primera instancia internamente; en caso de que ninguno de los funcionarios con los que cuenta la empresa llene los requisitos de la vacante, se procederá a la búsqueda de fuentes externas.

#### *1.1 Fuentes Internas*

Los funcionarios actuales de la empresa representan una importante fuente de reclutamiento Interno por varias razones:

En caso de promociones o ascensos, los empleados de la organización ya están familiarizados con la misma, con sus productos, políticas, funcionarios, departamentos, sistemas y con todos los aspectos relevantes. Esto permitirá el desarrollo de los empleados al interior de la compañía y optimizará el proceso de inducción, concentrando él mismo exclusivamente en las nuevas funciones que desempeñará el funcionario.

También, aunque los funcionarios no puedan aspirar a la vacante, es posible que tengan contactos que sí, y la empresa tiene la seguridad de que el empleado sólo recomendará a una persona que considere calificada y acorde a los requerimientos de la empresa.

El tiempo máximo esperado de respuesta por parte de los funcionarios al requerimiento antes de que el departamento de Recursos Humanos inicie la labor de reclutamiento externo es 10 días hábiles a partir de la fecha de la comunicación de la vacante.

#### *1.2 Fuentes Externas*

Constituyen fuentes de tipo externo para Cognis de Colombia las universidades y demás instituciones de educación superior, las empresas de personal y las revistas especializadas entre otros.

### *2. Preselección*

Es el proceso mediante el cual el departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato de la vacante revisan las Hojas de Vida de los aspirantes y citan a entrevista a los candidatos que más se acerquen a los requerimientos del cargo.

Antes de citar a los candidatos a sus respectivas entrevistas, el área de Recursos Humanos debe confirmar las referencias presentadas en las Hojas de Vida.

La entrevista debe ser realizada por el jefe inmediato y el área de Recursos Humanos. En ocasiones se requerirá que el Controller & Financiamiento participe en la entrevista; la realización de la misma se debe realizar de acuerdo al Instructivo establecido. La entrevista debe quedar registrada en el Formato establecido (Anexo 9).

La selección del candidato debe estar acorde con los requerimientos de educación, formación, experiencia y competencia establecidos en la Descripción de Cargo; en caso de que un candidato no cumpla con alguno de los requisitos, pero demuestre ser apto para el cargo, se podrá seleccionar. En caso de que el candidato no cumpla con los requisitos de educación, la empresa establecerá un plazo para que culmine sus estudios, al final del cual el trabajador deberá constatar presentando el Acta y el Diploma de Grado.

El plazo para culminar los estudios requeridos (ya sean de carácter técnico, tecnológico o profesional) dependerán de qué tan avanzado esté el trabajador en su carrera y cuánto le falte para terminar.

Cuando las funciones del cargo lo ameriten, se podrán aplicar pruebas psicotécnicas a los candidatos. Esto se realizará por medio de una empresa especializada.

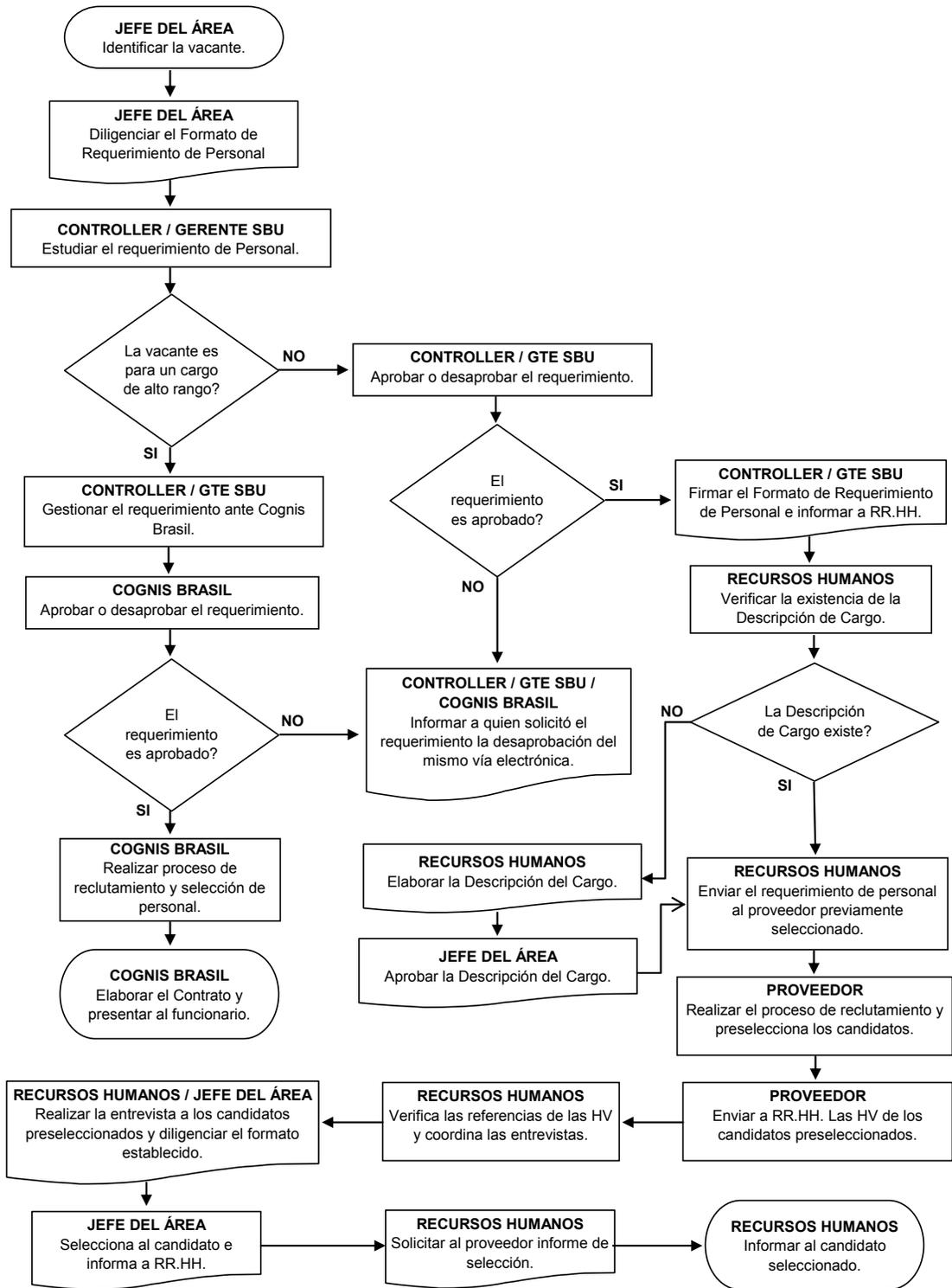
### *3. Selección*

Constituye el momento en el cual la empresa selecciona el candidato que demostró ser más apto para ocupar la vacante en la entrevista y en las pruebas realizadas (en caso de haberlas realizado).

La selección del candidato estará a cargo del jefe inmediato; el área de Recursos Humanos únicamente brindará soporte en la escogencia del mismo de acuerdo a su criterio.

#### *Diagrama de Flujo:*

**Figura 4: Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal**



FUENTE: Elaboración propia del autor.

## **10.1.2 Procedimiento de Contratación de Personal.**

### Objetivo:

Asegurar la contratación de los empleados de acuerdo a los requisitos de la organización, garantizando el cumplimiento de los requerimientos legales.

### Alcance:

Este procedimiento aplica para todos los procesos de Contratación que se realicen en Cognis de Colombia S.A.

### Desarrollo:

Para comenzar el proceso de contratación se debe solicitar al empleado la documentación establecida en la Lista de Chequeo para Ingreso de Personal (L-GH-1).

Todos estos documentos, junto con el Contrato de Trabajo debidamente firmado por el empleado y por el Representante Legal de la empresa deben ser archivados en la carpeta del empleado. En caso de que el empleado no tenga toda la documentación requerida, por ejemplo el Acta o el Diploma de Grado, la carpeta se debe guardar en los pendientes. Una vez el empleado presente toda la documentación requerida se procede a guardar la carpeta en el sitio establecido.

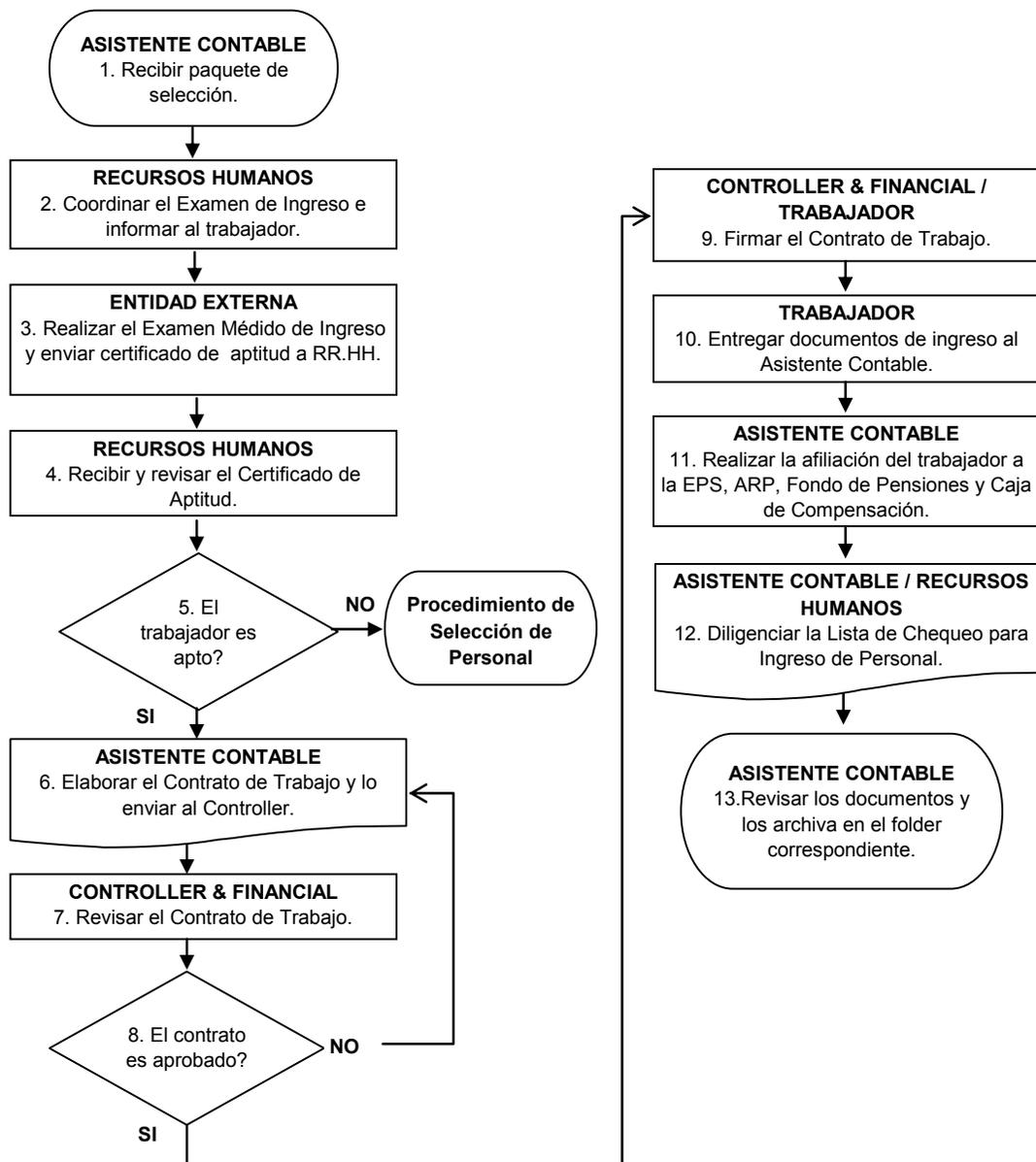
En el momento de la contratación, el funcionario debe informar a qué EPS y a qué fondo de pensiones y cesantías desea ser afiliado; asimismo, debe informar el número de su cuenta de ahorros para el respectivo pago de la nómina.

Una vez se realice la contratación, el departamento de Recursos Humanos debe actualizar la Base de Datos del personal.

De acuerdo a los requerimientos de la organización, el empleado se puede contratar directamente o a través de una empresa de servicios temporales. Esta decisión la toman el Controller & Financiera y el Gerente General, con aprobación de Cognis Brasil.

### Diagrama de Flujo:

**Figura 5: Procedimiento de Contratación de Personal**



FUENTE: Elaboración propia del autor.

### 10.1.3 Procedimiento de Inducción de Personal.

Objetivo:

Brindar al nuevo trabajador la información relevante acerca de la empresa, con el objetivo de guiarlo en su trabajo, de ubicarlo en las instalaciones físicas y facilitar el proceso de incorporación.

Alcance:

Este procedimiento aplica para todos los procesos de Inducción que se realicen en Cognis de Colombia S.A.

Desarrollo:

**Inducción:** Proceso por el cual se induce al trabajador contratado en los aspectos relevantes y en generalidades de la empresa.

**Entrenamiento:** Se refiere a la formación que recibe el empleado por parte de su jefe inmediato acerca de sus funciones específicas y el área en la cual se desempeñará.

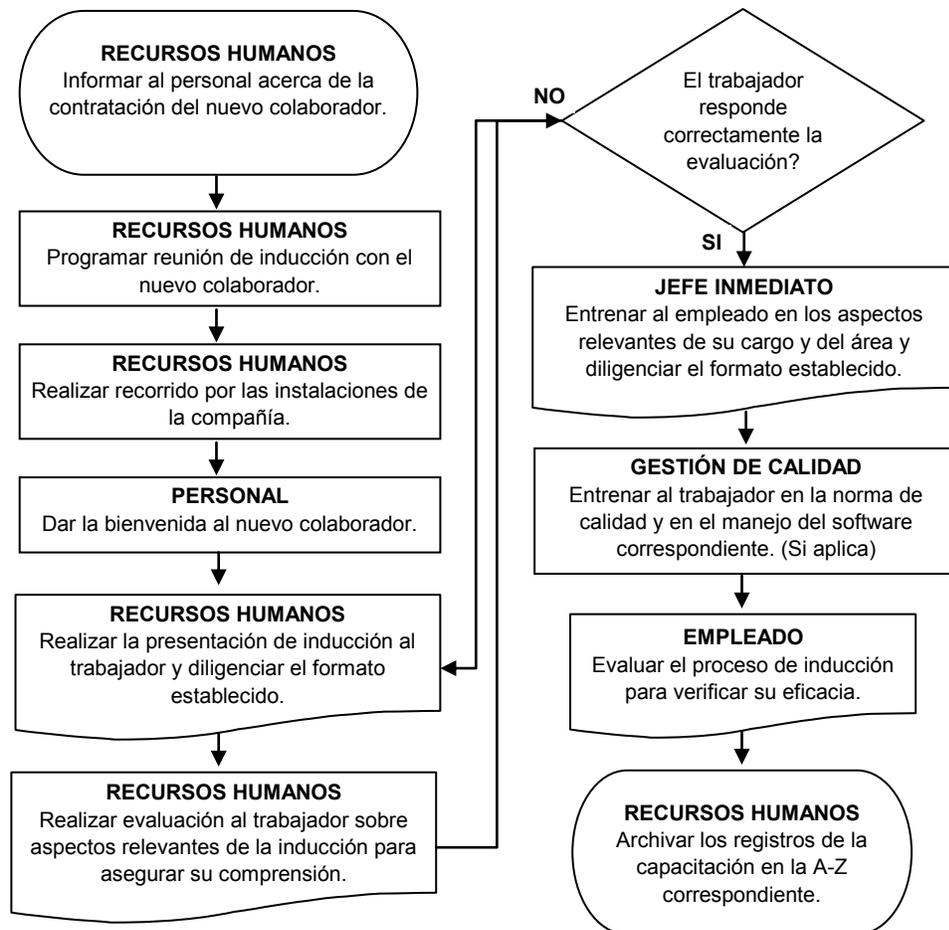
Todo nuevo trabajador debe recibir inducción por parte del área de Recursos Humanos y entrenamiento por parte de su jefe inmediato.

Todos los temas tratados en la inducción deben ser consignados en los formatos establecidos, los cuales deben ser firmados por quien da la inducción y por el empleado.

Al final de la inducción el trabajador debe evaluar el proceso. Con esto, la empresa podrá medir la eficacia de la misma.

Diagrama de Flujo:

**Figura 6: Procedimiento de Inducción de Personal**



**FUENTE:** Elaboración propia del autor.

## 10.2 DESARROLLO DE PERSONAL

El talento humano de las organizaciones es uno de sus activos más importantes ya que proporciona el factor creativo e innovador, por esto es de suma importancia que la empresa invierta en éste. Para esto, se deben crear métodos que faciliten y garanticen el desarrollo de los colaboradores.

Dentro de estos métodos, se pueden contemplar la capacitación del personal, la promoción y la evaluación del desempeño, como se detalla en la Figura 2; estos tres (3) subprocesos, fueron procedimentados teniendo en cuenta el objetivo, el alcance, el desarrollo y las actividades.

## 10.2.1 Evaluación del Desempeño.

### Objetivo:

Medir la gestión y el desempeño de los empleados de Cognis de Colombia, con el fin de identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora, y crear programas de capacitación para cerrar las brechas y otorgar a la empresa ventajas competitivas a través de su personal.

### Alcance:

Este procedimiento aplica para todas las evaluaciones del desempeño que se realicen en Cognis de Colombia.

### Desarrollo:

La evaluación del desempeño se usa como método para medir la gestión de los funcionarios, y establecer reconocimientos a los mismos, o planes de acción encaminados al mejoramiento de sus competencias.

Todos los trabajadores deben ser evaluados una vez al año. Se deberán evaluar las Competencias Organizacionales, de Rol y Específicas del cargo definidas por la compañía.

Las competencias organizacionales que se deben evaluar son:

- Cambio
- Compromiso
- Resultado Cognis
- Comunicación

Para los trabajadores directos de Cognis, que son MC la evaluación se realiza a través del software establecido por Casa Matriz. Para el personal de ventas, se debe realizar en el *Sales Incentive Plan* - SIP; para los funcionarios directos de Cognis que son Non-MC, la evaluación se debe hacer en el *Target Outstanding Performance* - TOP. Para los trabajadores indirectos, la evaluación se realiza en ISoftware, a través del módulo de Gestión Humana del mismo.

Para los empleados directos, la evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato y por el mismo funcionario, siguiendo los lineamientos de Casa Matriz. Se deben evaluar los criterios establecidos por Cognis Alemania, tales como las Competencias, las áreas claves de resultados y los objetivos globales, regionales,

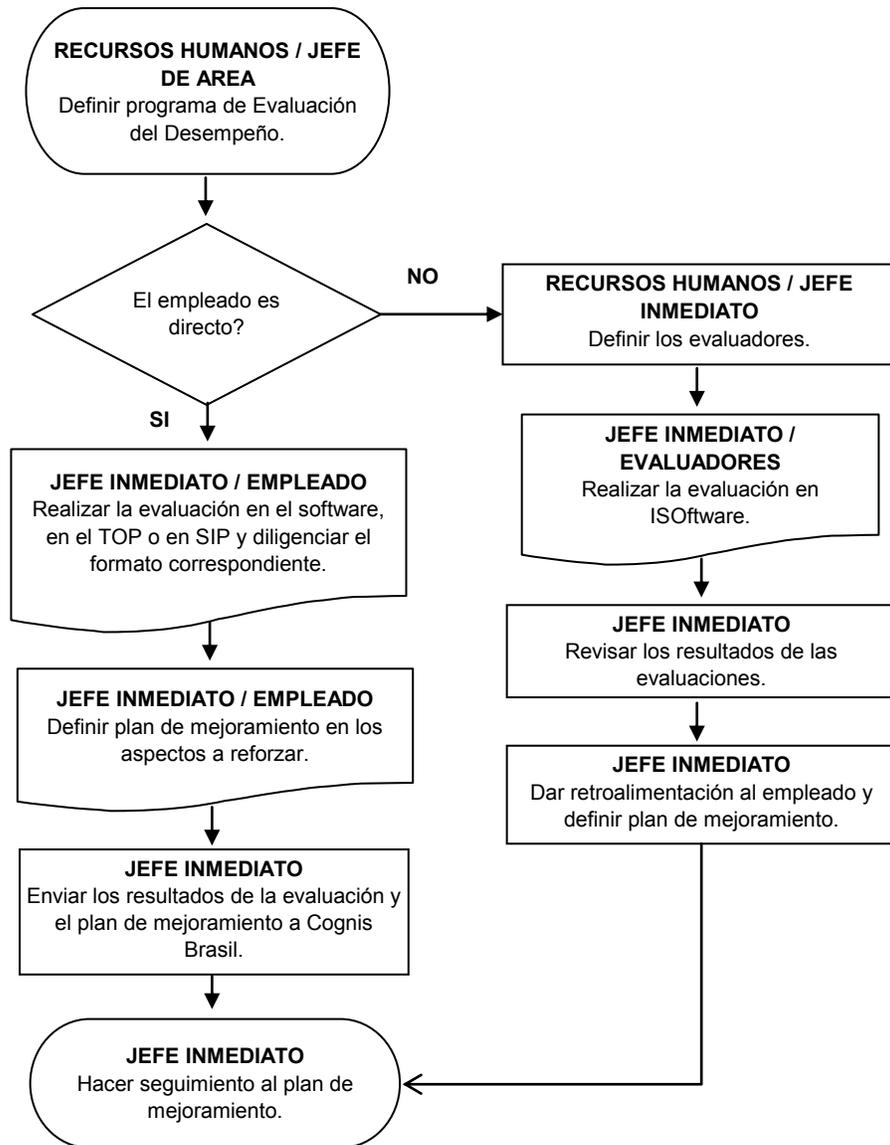
locales e individuales. Estos son definidos a principios del año por el funcionario y por el jefe inmediato.

Los empleados indirectos serán evaluados mediante dos instrumentos: para la evaluación de las competencias organizacionales y de rol será el método de 360°, en donde a cada empleado lo evaluarán 3 personas, una de ellas debe ser necesariamente el jefe inmediato. Para las competencias específicas, se realizará mediante una Lista de Chequeo.

La evaluación del desempeño debe ser liderada por el jefe de cada área. Los compromisos de la evaluación deben quedar registrados en el sistema respectivo para seguimiento. Después de la evaluación debe desarrollarse entre el evaluador y el evaluado un Plan de Mejoramiento. El jefe inmediato es quien cierra las brechas en cada uno de los aspectos en los que el evaluado requiere mejoramiento.

Diagrama de Flujo:

**Figura 7: Procedimiento de Evaluación del Desempeño**



**FUENTE:** Elaboración propia del autor.

## **10.2.2 Procedimiento de Capacitación de Personal.**

### Objetivo:

Capacitar al personal de Cognis de Colombia S.A. para desarrollar sus competencias y cerrar las brechas de conocimiento, generando una ventaja competitiva para la empresa.

### Alcance:

Este procedimiento aplica para todos los procesos de capacitación que se realicen en Cognis de Colombia S.A.

### Desarrollo:

Con el fin de capacitar a su personal, la empresa debe establecer una partida del presupuesto para esta labor. El monto lo define el Controller & Financiamiento.

El área de Recursos Humanos debe elaborar un programa de capacitación anual para todos los procesos funcionales de la empresa, de acuerdo a los aspectos mencionados posteriormente en este procedimiento. Dicho programa debe ser aprobado por el Controller & Financiamiento, y Recursos Humanos debe divulgarlo a los jefes de las áreas de la compañía a más tardar en el mes de enero.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de planear, programar, coordinar y hacer seguimiento a las capacitaciones programadas, para asegurarse de que los empleados participan activamente de las mismas.

Al finalizar la capacitación, el personal capacitado debe evaluar la misma y dejar constancia en el área de Recursos Humanos; con esto, se determinará la eficacia de la capacitación y la continuidad con el proveedor que la dictó. La evaluación será suministrada por el proveedor que dicte la capacitación o por la empresa, cuando se realice internamente. Esta, debe contener preguntas acerca de los temas vistos en la capacitación, para asegurar que el empleado asimiló los conceptos que se quisieron transmitir.

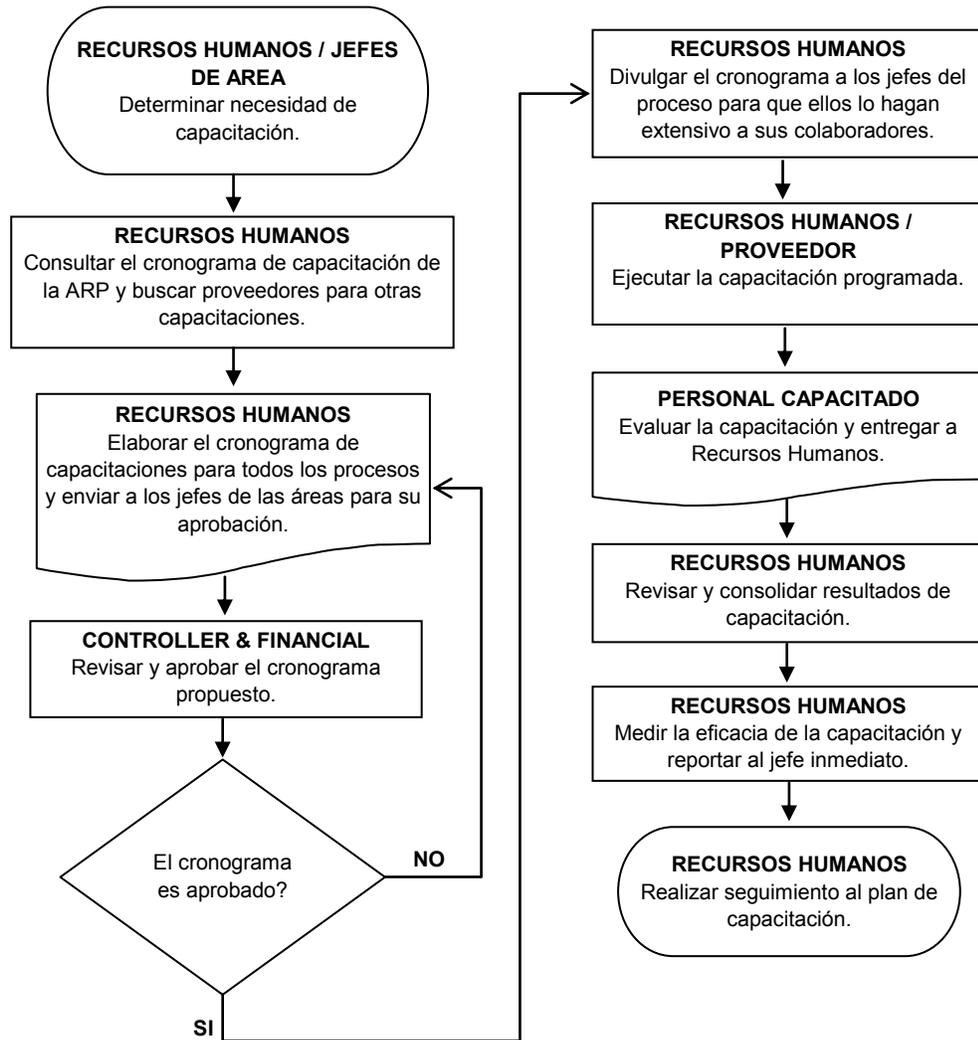
Al final del año, el área de Recursos Humanos elaborará un informe para gerencia, que contenga las capacitaciones programadas y las realizadas, así como los resultados de las mismas.

Para la programación de las capacitaciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Aspectos por mejorar encontrados en el proceso de selección;
- Brechas encontradas en las evaluaciones del desempeño;
- Capacitaciones programadas por Casa Matriz y por las filiales, las cuales deben ser informadas por los jefes de las áreas respectivas;
- Plan Anual de Capacitación de la ARP.

Diagrama de Flujo:

**Figura 8: Procedimiento de Capacitación de Personal**



**FUENTE:** Elaboración propia del autor.

### **10.2.3 Procedimiento para la Promoción de Personal.**

#### Objetivo:

Establecer los criterios y lineamientos que se deben tener en cuenta para realizar la promoción de los colaboradores al interior de la organización.

#### Alcance:

Este procedimiento aplica para las promociones que se realicen en Cognis de Colombia S.A.

#### Desarrollo:

La promoción de los empleados se realiza cuando la empresa lo considere pertinente, como un reconocimiento al desempeño del empleado y con el fin de satisfacer una vacante ocasionada por un retiro inesperado, por un movimiento interno, cuando se produzcan cambios en la estructura organizacional o por cualquier motivo que genere una necesidad de personal en la empresa.

Los responsables de proponer y definir la promoción del personal, en cualquier rango de la empresa con el Controller & Financial y los Gerentes de las SBU's. Todas las promociones de personal deben ser aprobadas por Cognis Brasil.

Cuando se requiera trasladar a un empleado que se encuentra prestando sus servicios por medio de una empresa de tercerización, para que se convierta en empleado directo de la empresa, se debe solicitar aprobación a Cognis Brasil. Esto lo debe realizar el Controller & Financial, cuando se trate de posiciones de las área de Supply Chain, Contabilidad, Recursos Humanos y Administración; en caso de cargos de ventas o Laboratorio, el responsable será el Gerente de la SBU respectiva.

Todas las promociones de personal deben ser comunicadas por el funcionario encargado de las Comunicaciones Corporativas a todos los funcionarios de la empresa, una vez se reciba la autorización por parte del Controller & Financial y/o de los Gerentes de las SBU's.

Para realizar la promoción de cualquier empleado, se deben tener en cuenta los aspectos que se consideren pertinentes e indispensables para el cargo, así como los siguientes:

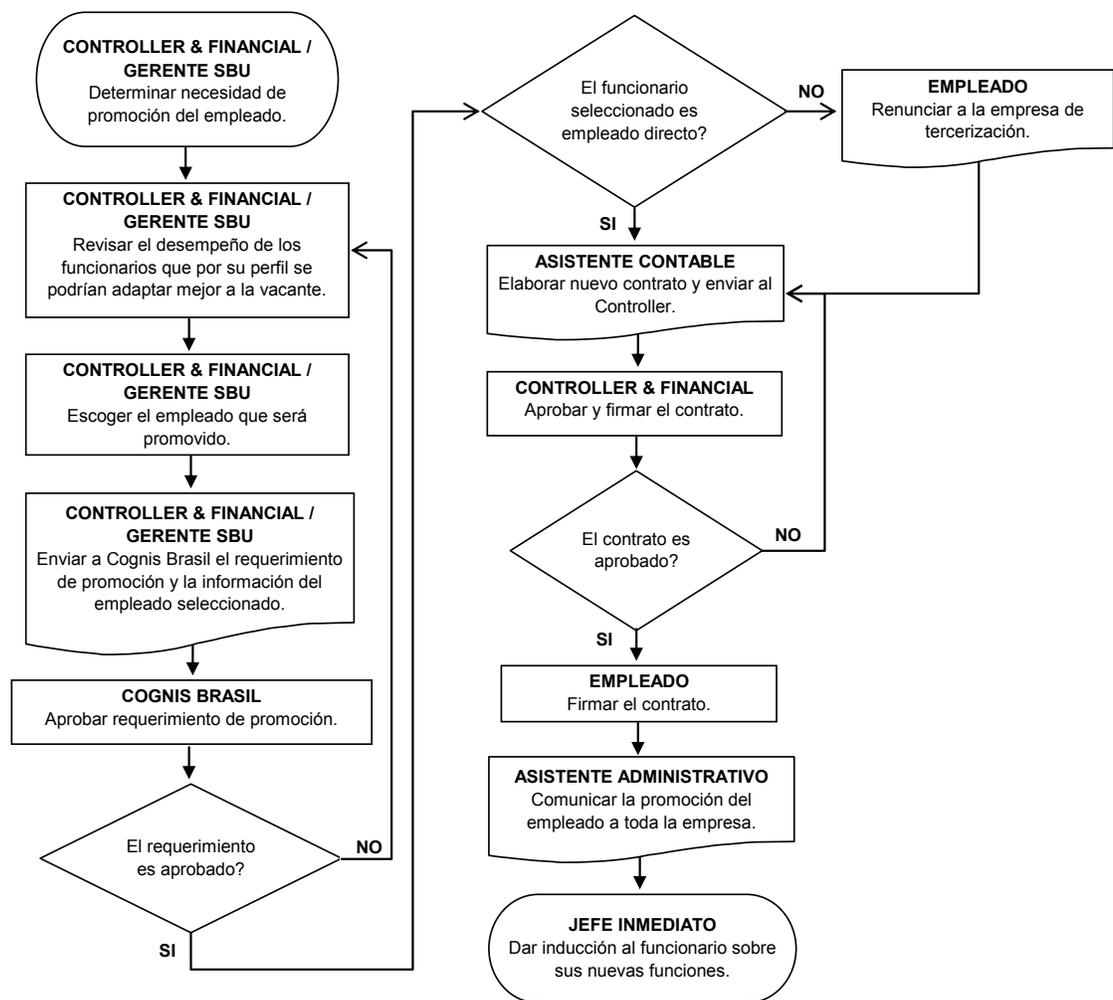
- Desempeño del funcionario
- Relaciones interpersonales

- Superación de estándares
- Trabajo en equipo
- Colaboración

El ajuste de sueldo lo determinan el Controller & Financial y el Gerente de la SBU, con autorización de Cognis Brasil.

Diagrama de Flujo:

**Figura 9: Procedimiento de Promoción de Personal**



FUENTE: Elaboración propia del autor.

### 10.3 BIENESTAR SOCIAL

Como se evidencia en la Figura 2, dentro del bienestar social se contemplan tres (3) actividades principales: beneficios legales y extralegales, salud ocupacional y clima organizacional, los cuales se explican a continuación.

Anteriormente, en el capítulo nueve (9) se detalló lo referente a beneficios y a salud ocupacional, dos aspectos en los que la empresa es fuerte, y sobre los cuales no es necesario enfatizar, ya que se encuentran debidamente definidos y en pleno cumplimiento.

**10.3.1 Beneficios legales y extralegales.** Una de las filosofías de Cognis es cumplir a cabalidad con los requisitos de ley en todos los países donde opera; Colombia no es la excepción, y por esta razón, la filial colombiana cumple con todos los requerimientos legales en materia de beneficios para los empleados como:

- Pago oportuno de salario
- Pago de Prima legal en junio y diciembre
- Vacaciones
- Cesantías

Adicionalmente, en la empresa se evidencia una clara política de beneficios, mencionada en el capítulo nueve (9), que contempla los siguientes aspectos:

- Bono Anual Variable
- Ahorro Fondo de Pensión Voluntaria
- Medicina Prepagada
- Aguinaldo de Navidad y Canasta Navideña
- Préstamos

Estos beneficios han sido establecidos por la dirección de la organización y aprobados por el departamento de Recursos Humanos de Cognis Brasil.

**10.3.2 Salud Ocupacional.** Dando cumplimiento a la ley colombiana, la empresa cuenta con un Programa de Salud Ocupacional elaborado en conjunto con la ARP de la compañía y que se aplica en las sedes de Cali y Medellín.

El supervisor del área es el Controller & Financial, y los coordinadores son el Asistente Administrativo y el Auxiliar Administrativo en Cali y Medellín respectivamente. Estos últimos no sólo coordinan todas las actividades, sino que

realizan constante seguimiento al cumplimiento del plan, el cual está programado dentro del Plan Operativo del proceso.

**10.3.3 Clima Organizacional.** Existen diferentes definiciones de Clima Organizacional; por ejemplo, como cita Martínez, el clima laboral está fundamentado en las diferentes percepciones que tienen los trabajadores de una empresa acerca de las relaciones, las estructuras y los procesos que se llevan a cabo en ella. El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales afectan a los trabajadores, ya sean percibidas directa o indirectamente por los ellos<sup>35</sup>. Por su parte, Gonçalves afirma que el clima organizacional se refiere al grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras. Estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización. Otra definición es la que señala Alvarez, quien citando a Forehand y Gilmer, afirma que el ambiente interno o clima organizacional, es decir, las propiedades que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser considerado la personalidad de la organización, la cual es percibida por sus miembros de una u otra forma, y que subsecuentemente afecta su comportamiento.<sup>36</sup>

A pesar de existir diferentes definiciones, tienen un factor en común: el clima organizacional afecta directa o indirectamente a los trabajadores de una empresa. Por esta razón es importante hacer mediciones del clima laboral, para determinar de qué manera están percibiendo los miembros a la organización y tomar acciones de mejoramiento orientadas a mejorar el ambiente de trabajo, impactando positivamente la motivación de los empleados y mejorando así su productividad.

Para la medición del clima organizacional en Cognis de Colombia, se propone el procedimiento mencionado a continuación, así como una encuesta (Anexo 10) que se podría aplicar para la evaluación del mismo. Dicha encuesta no ha sido aprobada por la dirección de la empresa y puede ser objeto de modificación de acuerdo a los criterios de Cognis de Colombia.

La encuesta consta de treinta y cinco (35) preguntas que pretenden evaluar los siguientes aspectos:

- Estilo de liderazgo
- Estructura Organizacional y locaciones
- Relaciones Interpersonales

---

<sup>35</sup> MARTINEZ, Luis. Clima organizacional [en línea]. Monografías.com S.A. [consultado 20 de diciembre de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#dife>

<sup>36</sup> QUEVEDO, Ana Judith. Escala de clima organizacional [en línea]. Monografías.com S.A., 2006. [consultado 07 de enero de 2011]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml?monosearch>

- Sistemas de Beneficios y Remuneraciones

Para estructurar la encuesta que se propone se consultaron diferentes modelos de encuesta como el del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), el publicado en la página web de Scribd y el publicado por la psicóloga Ana Judith Quevedo en su trabajo –Escala de clima organizacional (EDCO)”.

### **10.3.3.1 Procedimiento para la Medición del Clima Organizacional**

#### Objetivo:

Diagnosticar la percepción de los trabajadores de Cognis de Colombia sobre el ambiente de trabajo y desarrollar acciones de mejoramiento que conduzcan al aumento de la productividad.

#### Alcance:

Este procedimiento aplica para todas las mediciones de clima organizacional que se realicen en Cognis de Colombia.

#### Desarrollo:

### **DEFINICIONES**

**Clima Organizacional:** Es el medio ambiente laboral en el que se desempeñan los trabajadores de la empresa.

### **GENERALIDADES**

La medición del clima organizacional se realiza para conocer la percepción que poseen los trabajadores del ambiente de la empresa, y de prácticas como el estilo de dirección, los programas de bienestar, la estructura organizacional y las relaciones interpersonales.

A partir de los resultados de la medición, se deben desarrollar acciones que permitan mejorar los hallazgos encontrados.

La medición de clima organizacional se realiza una vez cada dos (2) años. Debe ser coordinada por el departamento de Recursos Humanos y se debe tener en cuenta a todo el personal activo de la empresa. Se puede realizar antes o después de cumplir los dos años en caso de que la Gerencia lo considere necesario.

La encuesta de clima laboral pretende exclusivamente conocer y evaluar la satisfacción del clima organizacional de la empresa; estas no serán utilizadas para tomar represalias contra ningún trabajador.

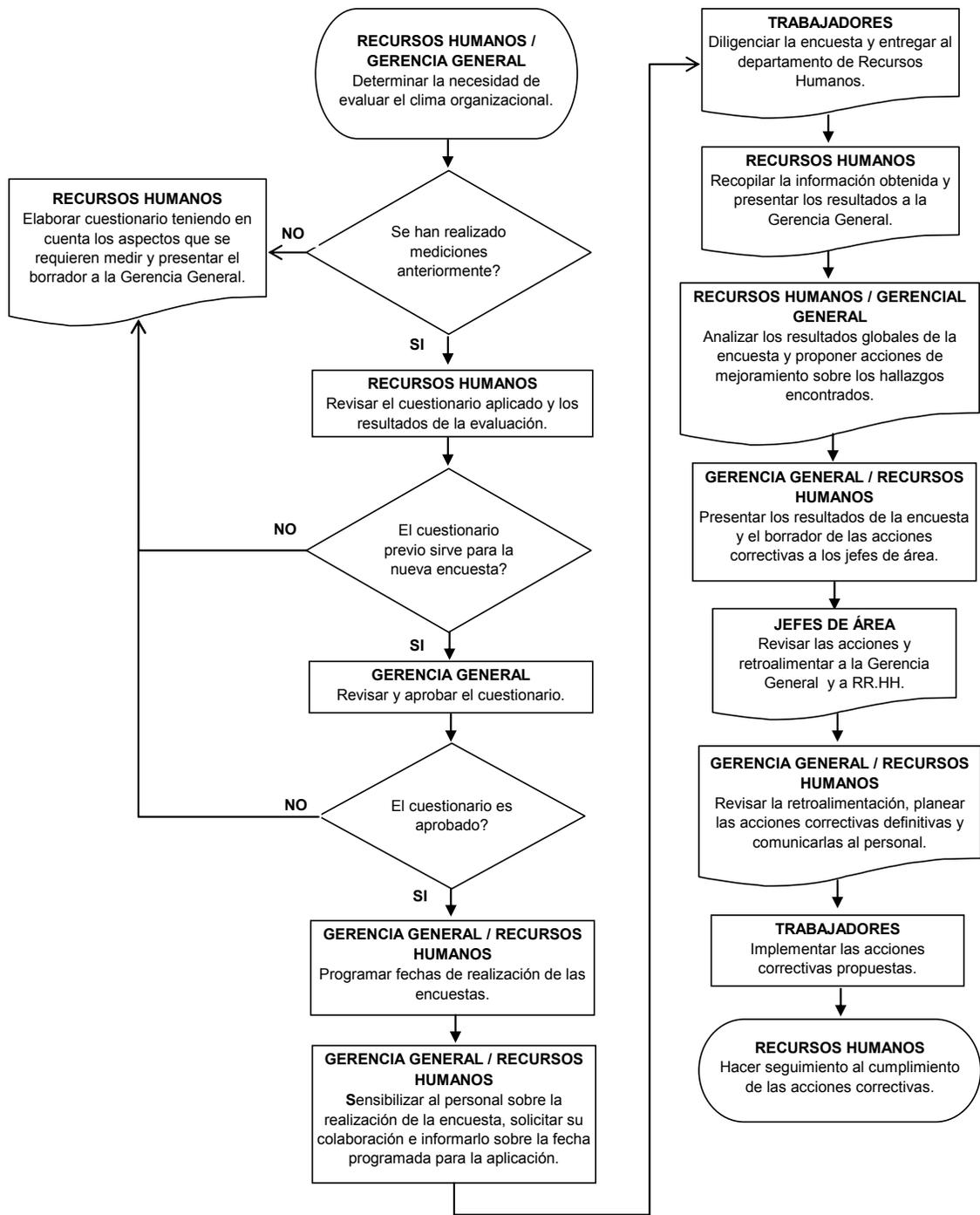
Antes de la aplicación de las encuestas, el departamento de Recursos Humanos en compañía de la Gerencia deben sensibilizar a los trabajadores sobre el propósito de las mismas, solicitando la colaboración de todo el personal.

En caso de que ya se hayan aplicado encuestas de clima organizacional anteriormente, se deben tener en cuenta sus resultados para la aplicación de nuevas encuestas.

Una vez se hayan realizado las encuestas y se hayan obtenido los resultados, se deben guardar física y/o electrónicamente tanto los resultados obtenidos, como las herramientas utilizadas y las acciones de mejoramiento aplicadas.

Diagrama de Flujo:

**Figura 10: Procedimiento para la Medición del Clima Organizacional**



FUENTE: Elaboración propia del autor.

## 10.4 COMUNICACIONES CORPORATIVAS

Actualmente en Cognis de Colombia se implementan las comunicaciones mediante diferentes medios, tales como revistas, carteleras y formatos, los cuales fueron mencionados en el capítulo nueve (9).

El responsable de realizar las comunicaciones es el Asistente Administrativo, y en su reemplazo el Asistente Contable. La empresa tiene actualizado y cumple a cabalidad el procedimiento para las comunicaciones, en donde se establecen los tipos de comunicaciones, los responsables, los formatos a usar y cómo se deben enviar, entre otros aspectos.

### 10.4.1 Procedimiento para Comunicaciones Corporativas

#### Objetivo:

Establecer los lineamientos a seguir para realizar las Comunicaciones Corporativas en Cognis de Colombia S.A.

#### Alcance:

Este procedimiento aplica para todas las comunicaciones corporativas que se realicen en Cognis de Colombia.

#### Desarrollo:

## DEFINICIONES

**Comunicación Interna:** Es la divulgación de información relevante para los empleados de la compañía. Tiene en cuenta información acerca de reconocimientos de la empresa (no sólo Cognis Colombia, sino a nivel Global cuando aplique), nuevos productos, el ingreso a nuevos mercados, nuevos clientes, visitas provenientes del exterior, eventos realizados, etc. Asimismo, información relacionada con el entorno (Político, Económico, Social) e información personal acerca de los empleados (cumpleaños, matrimonios, nacimientos, graduaciones, etc.).

**Anuncio Organizacional:** Comunicaciones de contrataciones, promociones, vacaciones, reemplazos, cambios de responsabilidades de uno o varios empleados de la empresa, etc.

## GENERALIDADES

Las comunicaciones en Cognis de Colombia se realizan por medio de los Formatos establecidos para la región, por la Revista Panorama y en las carteleras ubicadas en las sedes de Cali y Medellín.

Para la divulgación de las Comunicaciones se deben utilizar los Formatos de Power Point —Comunicación Interna – Modelo” y —Anuncio Organizacional – Modelo”, ubicados en ISOftware y en M:\ISO\DOCUMENTOS\Gestión Humana, de acuerdo al contenido de la información. El responsable de mantener estos formatos actualizados es el Asistente Administrativo, quien recibirá las actualizaciones por parte de Recursos Humanos MERCOSUR.

El responsable de realizar y divulgar las comunicaciones corporativas es el Asistente Administrativo, y en su reemplazo por cualquier eventualidad el Asistente Contable. Cuando se trate de comunicaciones regionales, Recursos Humanos recibirá la información por parte del área de Comunicaciones Corporativas de América Latina y la debe divulgar durante las 24 horas siguientes al recibo de la misma.

Todas las comunicaciones se deben realizar vía e-mail, y deben ser enviadas en formato —BEG” para evitar su modificación. El e-mail informativo se debe realizar de la siguiente forma: Ir a "Crear" - "Imagen" - Buscar archivo deseado - Extensión "JPEG" - "Importar".

Para los empleados que no cuentan con unidad de cómputo pero que deben estar enterados de la información, se debe imprimir la misma en los formatos establecidos y entregar personalmente.

En caso de **Anuncios Organizacionales**, se debe tener en cuenta el motivo del anuncio. En la siguiente tabla se explican los diferentes casos de anuncios organizacionales y qué aspectos se deben tener en cuenta en la comunicación de la información:

**Cuadro 2: Tipos de Anuncio Organizacional**

<b>CASO</b>	<b>ASPECTOS A COMUNICAR</b>
Nuevas Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo al que ingresa el funcionario</li> <li>- Departamento al que pertenecerá</li> <li>- Funciones que desempeñará</li> <li>- Cargo del Jefe Inmediato</li> </ul>
Promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo al que se promueve el funcionario</li> <li>- Nuevas Funciones que desempeñará</li> <li>- Cargo del nuevo Jefe Inmediato</li> <li>- Funcionario que lo reemplazará en sus labores anteriores</li> </ul>
Vacaciones y Reemplazos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de ausencia del funcionario por período de vacaciones</li> <li>- Funcionario que lo reemplazará</li> <li>- Funciones que asumirá quien reemplaza (en caso de que se repartan o no se asuman todas las funciones normales del cargo)</li> <li>- Fecha de Reintegro del funcionario a sus labores</li> </ul>

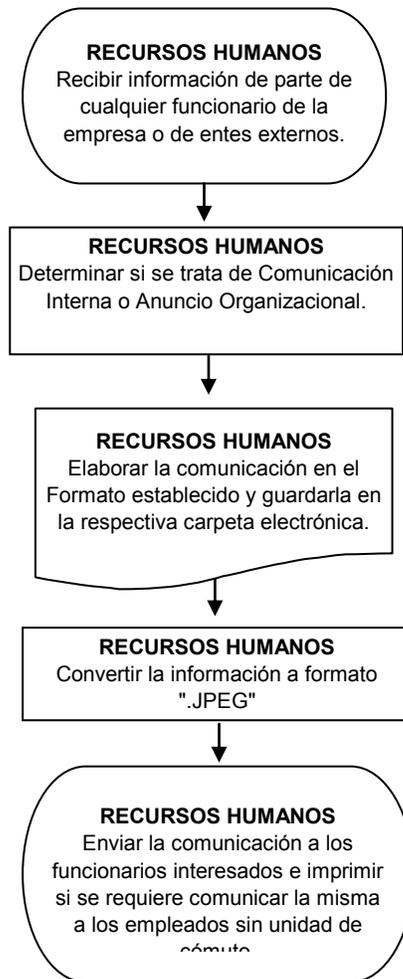
Las comunicaciones por medio de la Revista Panorama son coordinadas por el área de Comunicaciones de Cognis Brasil, quien envía a los equipos de comunicaciones de Argentina, Chile y Colombia los lineamientos para cada publicación. En Colombia, el Asistente Administrativo y el Controller & Financial deben establecer y redactar los artículos que serán publicados, o coordinar con los demás funcionarios cuando se requiera.

Los afiches, carteleras, boletines y demás folletos importantes que se reciban de las Cajas de Compensación, la ARP, los Fondos de Cesantías, las EPS y demás entidades prestadoras de servicios se deben pegar en la Cartelera ubicada en el Comedor, en donde todos los funcionarios pueden tener acceso a la información.

Las comunicaciones que se realicen deben guardarse en la carpeta —COMUNICACIONES CORPORATIVAS”, ubicada en M:\FINANZAS\RECURSOS\_HUMANOS en el mes correspondiente a la fecha de la divulgación.

Diagrama de Flujo:

**Figura 11: Procedimiento para Comunicaciones Corporativas**



**FUENTE:** Elaboración propia del autor.

## CONCLUSIONES

- En general, Cognis de Colombia cuenta con procesos funcionales claramente definidos, que permiten el logro de los objetivos propuestos, sin embargo, se debe estructurar mejor el área de Recursos Humanos con el fin de que ésta pueda apoyar la labor de los demás procesos funcionales y se convierta en un factor estratégico en la empresa.
- A nivel global, Cognis está comprometida con el bienestar de sus empleados, razón por la cual ha establecido una serie de lineamientos desde la Casa Matriz, los cuales son de estricto cumplimiento y que definen aspectos como las oportunidades de empleo, el respeto en el lugar de trabajo y el desarrollo del personal. Este compromiso se refleja en Cognis de Colombia S.A. también, a través de programas concretos, como lo son el Programa de Salud Ocupacional, el cual es constantemente revisado, y en las políticas de beneficios, que reflejan el compromiso de la dirección.
- En la gestión de Recursos Humanos, Cognis de Colombia tiene diferentes fortalezas, como lo son las políticas de beneficios y el programa de salud ocupacional, que generan bienestar en los trabajadores; así como en el subproceso de comunicaciones. Sin embargo, debe mejorar en aspectos de vinculación y desarrollo de personal, con el fin de brindar y mantener personal calificado en la compañía.
- La propuesta realizada en el presente proyecto permite formalizar los subprocesos del área de Recursos Humanos para que ésta satisfaga las necesidades de Cognis de Colombia, de acuerdo a su operación actual y cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Casa Matriz.
- La elaboración del presente proyecto permitió ampliar el conocimiento adquirido en la universidad del autor sobre la gestión de los Recursos Humanos, la elaboración de Diagramas de Flujo y la estructuración de un departamento. Todos estos conocimientos pueden ser aplicados en cualquier momento de la vida profesional del autor.

## RECOMENDACIONES

- La empresa debería definir un funcionario que se encargue del área de Recursos Humanos, que reporte al Controller & Financial, pero que tenga la autonomía y la autoridad para tomar ciertas decisiones concernientes al proceso, con el fin de centralizar la información, tener mayor control sobre la misma y apoyar la labor de los demás procesos funcionales.
- Formalizar el proceso de Selección de Personal con el fin de que se realice de forma transparente para todas las partes y se cumpla con los lineamientos de la empresa y con los requerimientos del cargo.
- Establecer un Formato para las entrevistas de personal, en donde quede registrada la realización de las entrevistas hechas a los candidatos, escogidos o no.
- Coordinar con anticipación el suministro de recursos, permisos, correos y demás herramientas necesarias para garantizar la productividad del funcionario contratado.
- Revisar y comunicar periódicamente las Descripciones de Cargo a todo el personal para asegurar que todos los empleados conozcan la última versión y estén al tanto de sus funciones. Para esto, se debería designar un encargado de realizar esta labor.
- Complementar y formalizar el proceso de Inducción con aspectos como el Programa de Salud Ocupacional, el Sistema de Gestión de Calidad, los Reglamentos de la empresa y otros aspectos relevantes para los empleados.
- Cambiar el nombre del formato F-GH-1 (Capacitaciones Recibidas en Inducción) por —Entrenamiento Recibido en Inducción”, considerando el entrenamiento como el que recibe el funcionario cuando ingresa a la empresa sobre sus funciones y la capacitación como la que se brinda a varios funcionarios en un determinado momento para mejorar sus competencias.
- En el formato F-GH-3 (Plan de Inducción de Personal) situar una nota de aceptación por parte del funcionario que recibe la inducción de que entiende y acepta la información recibida.
- Evaluar la eficacia de la inducción y de las capacitaciones mediante la realización de evaluaciones a los funcionarios que las reciben. Si la capacitación la dicta un tercero, solicitar al mismo la evaluación.

- Realizar evaluación del Clima Organizacional por lo menos una vez cada dos años para determinar la percepción de los empleados sobre el mismo y establecer planes de acción.
- Formalizar el procedimiento de Evaluación del Desempeño y realizar la misma al personal indirecto que labora en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR CHUQUIZITA, Darwin Ebert. La Teoría de la Organización [en línea]. Monografías.com S.A. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organización/teoria-organizacion.shtml>
- Análisis DOFA, Qué es la Matriz DOFA [en línea]. DeGerencia.com [consultado 17 de enero de 2011]. Disponible en Internet: [http://www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa)
- ANGEL Luis, ENCINAS Victor. GESTIÓN DE EMPRESAS: POLÍTICA EMPRESARIAL [en línea]: Enero 31 de 2009. [consultado 01 de junio de 2010]. Disponible en internet: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- BRAUCKMANN, Sabine. Ludwig von Bertalanffy (1901—1972) [en línea]. International Society for the Systems and Sciences, 1999. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.iss.org/lumLVB.htm>
- CERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión del talento humano [en línea]. Monografías.com S.A. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos/trabajos16/talento-humano.shtml#DEFIN>
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Colombia : McGraw-Hill, 2001.
- Corporate Governance Cognis Group Guideline. Cognis GmbH. Enero de 2005.
- Definición de proceso [en línea]. DEFINICION.DE [consultado 02 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://definicion.de/proceso/>
- Definición de Recursos Humanos [en línea]. DEFINICION.DE [consultado 02 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://definicion.de/recursos-humanos/>
- Estructuración [en línea]: WordReference.com [consultado 25 de mayo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.wordreference.com/definicion/estructuraci%C3%B3n>

- Filial [en línea]: MiMi.hu [consultado 01 de Junio de 2010]. Disponible en internet: <http://es.mimi.hu/economia/filial.html>
- GALLAGA G., Netzahualcóyotl (Prof.). Teoría de las relaciones humanas [en línea]. Gestipolis.com [consultado 24 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelhum.htm>
- KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración, Una perspectiva global. 12 ed, Colombia : McGraw-Hill, 2004.
- MARTINEZ, Luis. Clima organizacional [en línea]. Monografías.com S.A. [consultado 20 de diciembre de 2010]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#dife>
- McGregor, Douglas. Cutcher-Gershenfeld, Joel. The human side of enterprise. McGraw-Hill. [en línea]. Google Books [consultado 04 de junio de 2010]. Disponible en Internet: [http://books.google.com/books?id=0Td-U8yTjVEC&printsec=frontcover&dq=The+human+side+of+the+enterprise&source=bl&ots=cn46B5\\_K9Y&sig=KqXg-KEqVkHYdNkX6zglI9UKQVI&hl=en&ei=jw0JTOOxAc6TOLux1A8&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CCcQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=0Td-U8yTjVEC&printsec=frontcover&dq=The+human+side+of+the+enterprise&source=bl&ots=cn46B5_K9Y&sig=KqXg-KEqVkHYdNkX6zglI9UKQVI&hl=en&ei=jw0JTOOxAc6TOLux1A8&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CCcQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false)
- QUEVEDO, Ana Judith. Escala de clima organizacional [en línea]. Monografías.com S.A., 2006. [consultado 07 de enero de 2011]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml?monosearch>
- RUBIO NAVARRO, Elena. Reglas de Oro de un buen Clima Laboral [en línea]. El Mundo. [consultado 02 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- ZACARIAS, Yelsys. Desarrollo organizacional [en línea]. Monografías.com S.A. [consultado 05 de marzo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/desorg/desorg.shtml>
- ZAMUDIO MATA, Ramón Michael. Teoría de Sistemas [en línea]. Gestipolis.com, 2005. [consultado 07 de Julio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>

# ANEXO 1



**COGNIS DE COLOMBIA S.A.  
PLAN DE INDUCCION DE PERSONAL  
GESTION HUMANA**

F-GH-3

**Nombre del Funcionario:** \_\_\_\_\_  
**Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de Ingreso:** \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
Presentar el funcionario ante todo el personal de Cognis de Colombia e indicar las instalaciones físicas y lugar de trabajo	Recorrido por las oficinas y las bodegas	Jefe inmediato		
Realizar presentación de Inducción (M\FINANZAS\RECURSOS_HUMANOS\2010)	La presentación contiene aspectos de la Compañía como: Generalidades, Organigrama, Ventas, SBU's y Productos, Clientes, PSO, SGC. Se debe diligenciar el F-GH-1 "Capacitaciones Recibidas en Inducción".	Gestión Humana		
Informar sobre aspectos Administrativos y Operativos de la empresa	Entregar los documentos: - Descripción de Cargo - Manual de Calidad Indicar dónde se encuentran los documentos: - Reglamento de Trabajo - Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	Gestión Humana		
Dar información sobre el Area y el Cargo a desempeñar	Ilustración sobre funciones y responsabilidades, Competencias Específicas, Competencias Organizacionales y todos los aspectos relevantes del área. Se debe diligenciar el F-GH-1 "Capacitaciones Recibidas en Inducción".	Jefe inmediato		
Dar capacitación en el manejo de ISOftware	Capacitar al funcionario acerca de los módulos a los cuales tendrá acceso.	Administrador del Sistema		

**FIRMA DEL FUNCIONARIO** \_\_\_\_\_



### ANEXO 3

	<b>Proceso</b> Gestión Humana	<b>Código</b> L-GH-1 Sistema de Gestión de Calidad
	<b>Tipo Documento</b> Lista de Chequeo	<b>Producto</b> Selección y Contratación de personal
<b>Fecha Emisión</b> Sep 17, 2010	<b>Fecha Actualización</b>	<b>Número Actualización</b> 0
<b>Elaborado por</b> Asistente Contable	<b>Revisado por</b> Asistente Administrativo 2	<b>Aprobado por</b> Controller & Finacial
<b>Nombre Documento</b> Lista de Chequeo para Ingreso de Personal		

<b>Objetivo</b>	Asegurar que el empleado ingrese con todos los requerimientos legales y organizacionales
<b>Alcance</b>	Este documento aplica para todas las contrataciones directas de Cognis de Colomt S.A.
<b>Responsable</b>	Asistente Contable
<b>Desarrollo</b>	<p>La lista de chequeo debe ser diligenciada, sin excepción, para todo el personal que ingresa en la nómina de la empresa.</p> <p>La lista de chequeo debe ser firmada por las personas responsables de que actividades que allí se mencionan hayan sido ejecutadas.</p> <p>Archivar la lista de chequeo en la carpeta del funcionario vinculado a la empresa.</p> <p><b>Nombre empleado:</b></p> <p>_____</p> <p><b>Cedula:</b> _____ <b>Fecha de ingreso:</b></p> <p>_____</p>

**Cargo:**

---

**\* Requisitos Obligatorios**

<b>Documentos que debe presentar el empleado:</b>	
<input type="checkbox"/> Hoja de vida con fotografía	*
<input type="checkbox"/> Certificados laborales y cartas de recomendación	
<input type="checkbox"/> Fotocopia documento de identidad	*
<input type="checkbox"/> Fotocopia libreta militar	
<input type="checkbox"/> Fotocopia pasado judicial	
<input type="checkbox"/> Constancia afiliación a Fondo de Pensiones al cual ha estado aportando	*
<input type="checkbox"/> Constancia afiliación a EPS al cual ha estado vinculado	*
<input type="checkbox"/> Fotocopia certificados de estudio (diplomas, actas de grado, tarjeta profesional, etc.)	*
<input type="checkbox"/> Carta del empleado o Banco donde indique el número de cuenta para el pago de la nomina	*
<b>Documentos que debe diligenciar el Departamento Administrativo:</b>	
<input type="checkbox"/> Formato "Ingreso de Personal"	
<input type="checkbox"/> Contrato de trabajo	
<input type="checkbox"/> Afiliación a ARP	
<input type="checkbox"/> Afiliación a Fondo de Pensiones	
<input type="checkbox"/> Afiliación a EPS	
<input type="checkbox"/> Afiliación a Caja de Compensación	

	<input type="checkbox"/> Afiliaciones opcionales: Medicina Prepagada o Plan complementario de salud Plan Corporativo Teléfono Celular  Otros descuentos	
	<input type="checkbox"/> Inclusión Base de Datos Personal	
	<input type="checkbox"/> Plan de Inducción Departamento Administrativo	
	<input type="checkbox"/> Abrir carpeta de nuevo empleado para archivo de personal	
	<input type="checkbox"/> Pasar información de la nueva vinculación a: -Departamento de Contabilidad -Cartelera (Gestión Humana)	
	<input type="checkbox"/> Entrega de los siguientes documentos y/o elementos: -Descripción de cargo (Ruta en ISOFTWARE) -Lista extensiones teléfonos -Instrucciones manejo teléfono -Llaves escritorio (Si aplica) -Elementos de protección personal (Si aplica)	
	<input type="checkbox"/> Asignar códigos: -Larga distancia -Computador - Perfil Usuario (Informática) -ISoftware	
<b>Verificado por:</b>  Gestión Humana: _____  Jefe Inmediato: _____  Departamento de Contabilidad: _____		

Referencia Documental	Procedimiento de Selección, Contratación e Inducción de Personal (P-GH-2)
Ubicación	ISOftware

## ANEXO 4

### DESCRIPCION DE CARGO

#### IDENTIFICACIÓN

<b>TITULO DE PUESTO:</b> _____	<b>FECHA ELABORACION:</b> _____
<b>LOCALIZACIÓN:</b> _____	<b>FECHA ACTUALIZACION:</b> _____
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> _____	<b>PREPARADA POR:</b> _____
<b>DEPENDENCIA FUNCIONAL:</b> _____	<b>REVISADA POR:</b> _____
<b>No. DE ACTUALIZACION:</b> _____	

#### 1. MISIÓN

#### 2. PRINCIPALES RESULTADOS

#### 3. DIMENSIONES (Expresadas en términos anuales)

Principales Magnitudes (Ventas, Costos de Producción, Valor Agregado, Compras, Inversiones, etc.)	Recursos Asignados
	- Cantidad total de personal:
	- Presupuesto operativo:
	- Costo total del personal:

#### 4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente)

--	--

#### 5. AUTORIDAD

Decisiones	Recomendaciones
•	▪

#### 6. CONTEXTO

Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno. Problemas, participación en comité, contactos relevantes internos y externos, otra información

#### 7. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

## ANEXO 5

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA CARGOS MC COGNIS TOP – TOP OUTSTANDING PERFORMANCE

The screenshot shows a web browser window titled "Cognis - TOP (Target Outstanding Performance) - Microsoft Internet Explorer provided by Cognis, V2.0". The address bar shows the URL "https://cognis.umantis.com/SelfService". The page content includes:

- Header: "EMPLOYEE SELF-SERVICE." and a "TOP Cycle" diagram with stages: Planning, Performing, and Reviewing.
- Navigation menu on the left: Cognis Global Infonet, TOP Resource Center, TOP online user guide, Target Dialogue (TD), Sales Incentive Plan (SIP), Key Result Areas (KRA), Competencies, Rating scale, Cognis College, and Germany TOP InfoCenter.
- Main content area: "Cognis - TOP (Target Outstanding Performance)" with a login form. The login form has fields for "Login:" (containing "rodrigo.vidal@cognis.com") and "Password:", and a "Login" button. Below the form are links for "[I have forgotten my password](#)" and "[I do not have a password](#)".
- Text: "If you are using this application the first time, please create a new password by using the 'I do not have a password' link".
- Footer: "Copyright © 2002 - 2006 by umantis" and a blue bar with the text "If you have any questions, please contact your local Human Resources Department".

The Windows taskbar at the bottom shows the "Inicio" button and several open applications, with the system clock displaying "11:31 a.m.".

## ANEXO 6



## ANEXO 7



## ANEXO 8

### REQUERIMIENTO DE PERSONAL GESTION HUMANA

Fecha: \_\_\_\_\_

#### 1. DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

TITULO DEL CARGO:					
TIPO DE CARGO:	Nuevo		Reemplazo		Temporal
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:					
MISION DEL PUESTO:					
FUNCIONES:					
USO DE MAQUINAS / HERRAMIENTAS:					
SUELDO PRESUPUESTADO:					
PERSONAL A CARGO:					
RECIBE SUPERVISION:		CARGO DEL SUPERVISOR:			

#### 2. DESCRIPCION DEL PERFIL DEL CANDIDATO

EDAD:	SEXO:	M		F	
EDUCACION:					
FORMACION: (Idiomas, Sistemas, Normas, etc.)					
EXPERIENCIA:					
COMPETENCIAS:					

SOLICITA:

APRUEBA:

NOMBRE:  
CARGO:

NOMBRE:  
CARGO:

FIRMA: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_



---

---

---

---

---

---

---

---

**4 – REQUISITOS DEL CARGO**

Aspiración salarial: \_\_\_\_\_ Es apto para el Cargo? SI  NO

---

---

---

---

<b>COMPETENCIA</b>	<b>BIEN</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MAL</b>
Comunicación			
Compromiso			
Cambio			
Resultado Cognis			

**5 – CONCEPTO FINAL**

---

---

---

---

---

---

---

---

ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

## ANEXO 10

**Cognis de Colombia S.A.**

**Gestión Humana**

**Encuesta de Clima Organizacional**

Cognis de Colombia está comprometida con el mejoramiento continuo y el bienestar de sus colaboradores, por esta razón a continuación encontrará un cuestionario que pretende evaluar el clima organizacional de la empresa. Cordialmente le solicitamos que se tome unos minutos de su tiempo para responderlo, pues así nos ayudará en nuestra meta de mejoramiento continuo.

Este cuestionario es totalmente anónimo y su único fin es de carácter informativo, razón por la cual le solicitamos contestarlo con la mayor sinceridad.

### Datos Generales

Fecha: \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con una -X" la respuesta que considere de acuerdo a su criterio.

### Cuestionario

1. Su jefe crea una atmósfera de trabajo positiva (confianza, escucha)?
  - A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces
  - E. Nunca
  
2. El trato de su jefe inmediato para con usted es:
  - A. Muy respetuoso
  - B. Respetuoso
  - C. Ni respetuoso ni grosero
  - D. Poco respetuoso
  - E. Irrespetuoso
  
3. Su jefe permite la toma de decisiones por parte suya? Las apoya?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

4. Los directivos dan a conocer las metas de la empresa?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

5. Su jefe le brinda retroalimentación acerca de su desempeño?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

6. Considera que sus logros profesionales son valorados por la compañía?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

7. Su jefe facilita el diálogo entre el equipo de trabajo y crea canales de comunicación adecuados?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

8. Su jefe y su equipo de trabajo tienen en cuenta sus opiniones?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

9. Su jefe escucha sus inquietudes y gestiona la solución de las mismas?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

10. Conoce claramente las metas de la empresa y los planes de acción para alcanzarlas?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

11. Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

12. La manera como la empresa da a conocer la información acerca de los reglamentos, las políticas, los programas y los beneficios es:

- A. Muy clara.
- B. Clara.
- C. Algunas personas la conocen
- D. No es muy clara.
- E. Casi nadie conoce la información.

13. Dispone del espacio y los equipos y elementos necesarios (computador, impresoras, papelería, EPP, etc.) para realizar adecuadamente sus funciones?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

14. El ambiente físico (iluminación, ruido, ambientación) es adecuado y motivante?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

15. Puede obtener fácilmente la información necesaria para realizar sus funciones?
- A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces
  - E. Nunca
16. Los sistemas tecnológicos con los que cuenta para realizar su trabajo son adecuados, de fácil uso y amigables?
- A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces
  - E. Nunca
17. Conoce claramente las funciones de las demás áreas de la empresa?
- A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces
  - E. Nunca
18. El trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es bueno?
- A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces
  - E. Nunca
19. Cuando requiere información por parte de otras áreas la puede obtener fácilmente?
- A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces
  - E. Nunca
20. Cuenta con suficiente tiempo para realizar todas sus funciones?
- A. Siempre
  - B. Casi Siempre
  - C. Algunas veces
  - D. Pocas veces

**E. Nunca**

**21.** Las funciones que realiza corresponden al cargo que desempeña?

- A.** Siempre
- B.** Casi Siempre
- C.** Algunas veces
- D.** Pocas veces
- E.** Nunca

**22.** Las funciones que realiza en su puesto son rutinarias?

- A.** Siempre
- B.** Casi Siempre
- C.** Algunas veces
- D.** Pocas veces
- E.** Nunca

**23.** La capacitación que recibió por parte de la empresa para realizar sus funciones fue:

- A.** Muy satisfactoria
- B.** Satisfactoria
- C.** Poco satisfactoria
- D.** Insatisfactoria
- E.** No recibí capacitación

**24.** La comunicación con los miembros de las demás áreas es fluida, amigable y fomenta una atmósfera de compañerismo?

- A.** Siempre
- B.** Casi Siempre
- C.** Algunas veces
- D.** Pocas veces
- E.** Nunca

**25.** Considera que la empresa fomenta y apoya su participación en la toma de decisiones?

- A.** Siempre
- B.** Casi Siempre
- C.** Algunas veces
- D.** Pocas veces
- E.** Nunca

**26.** Recomienda la empresa a sus conocidos como un buen sitio para laborar?

- A.** Siempre
- B.** Casi Siempre

- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

**27.** Considera que la empresa ofrece oportunidades para su crecimiento y desarrollo profesional?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

**28.** Trabaja a gusto en la empresa?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

**29.** Se siente como un miembro importante dentro de la organización?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

**30.** Conoce y entiende los beneficios que la empresa le ofrece?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

**31.** Cómo considera la remuneración económica que recibe por sus funciones?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala
- E. Pésima

**32.** La remuneración económica que recibe es suficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia?

- A. Siempre

- B.** Casi Siempre
- C.** Algunas veces
- D.** Pocas veces
- E.** Nunca

**33.** Qué tan frecuentemente hace uso de los beneficios que le ofrece la empresa?

- A.** Muy frecuentemente
- B.** Frecuentemente
- C.** En ocasiones
- D.** Casi nunca
- E.** Nunca

**34.** Considera que los beneficios que ofrece la empresa son adecuados?

- A.** Siempre
- B.** Casi Siempre
- C.** Algunas veces
- D.** Pocas veces
- E.** Nunca

**35.**Cuál de estos factores considera de mayor importancia para su permanencia en la empresa?

- A.** Económico (Sueldos, Bonos)
- B.** Educativo (Capacitaciones y cursos)
- C.** Desarrollo profesional
- D.** Relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros
- E.** Estabilidad laboral

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**