

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS,  
REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, SOCIALIZACIÓN E  
INDUCCIÓN DE PERSONAL, INCENTIVOS Y BENEFICIOS, EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, PARA LA EMPRESA  
SUKIPARTES S.A.S.

DIANA MARCELA RIVERA PERDOMO  
YESICA ALEJANDRA OJEDA MARTINEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2016

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS,  
REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, SOCIALIZACIÓN E  
INDUCCIÓN DE PERSONAL, INCENTIVOS Y BENEFICIOS, EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, PARA LA EMPRESA  
SUKIPARTES S.A.S.

DIANA MARCELA RIVERA PERDOMO  
YESICA ALEJANDRA OJEDA MARTINEZ

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORIA Y ASESORIA  
EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADORAS DE  
EMPRESAS

PROFESOR  
JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS  
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2016

NOTA DE ACEPTACION

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma de Jurado

---

Firma de Jurado

Santiago de Cali, Noviembre 2016

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por llenarnos de fortaleza y habernos acompañado en todos los momentos más difíciles de este año, a la vida por las enseñanzas aprendidas, y por hacer de esta etapa un logro más culminado.

A nuestras familias, Rivera Perdomo y Ojeda Martínez por apoyarnos incondicionalmente en este trabajo y por estar en cada paso que damos hacia el logro de nuestros proyectos de vida.

Al profesor Jose Luis Duque, por brindarnos siempre un espacio agradable y de conocimiento enriquecedor que nos guio hacia la finalización de este proyecto.

A la Universidad del Valle, a la Facultad de Ciencias de la Administración, y a todos los docentes que nos brindaron durante nuestra formación la mejor educación y el conocimiento necesario para no solo formarnos profesionalmente sino también para ser mejores personas.

Al señor Jose Manuel Martínez López, a la señora Claudia Patricia Lozano, al señor Erdman Perdomo Osorio, a la señora Sandra Patricia Abraham García, y a todos los empleados de la compañía Sukipartes S.A.S, por confiar en nosotras para la culminación de este trabajo y por toda la información necesaria que permitió desarrollar de forma adecuada el mismo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>1. PROBLEMA</b> .....	<b>20</b>
1.1. ANTECEDENTE .....	20
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	23
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
<b>2. SISTEMATIZACIÓN</b> .....	<b>25</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>26</b>
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>28</b>
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	28
4.2. OBJETIVO ESPECIFICO .....	28
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>29</b>
5.1. MARCO TEÓRICO .....	29
5.1.1. DEFINICIONES DE LA GESTIÓN HUMANA .....	29
5.1.2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA.....	33
5.1.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA.....	35
5.1.4. MACRO-PROCESO DE GESTIÓN HUMANA.....	41
5.1.4.1. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA .....	43
5.1.4.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO .....	43
5.1.4.1.2. POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO.....	45
5.1.4.1.3. MARCO LEGAL LABORAL .....	48
5.1.4.2. ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS.....	50
5.1.4.2.1. PROCESO DE ANALISIS DE CARGOS .....	52
5.1.4.2.2. MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS .....	53
5.1.4.2.3. PROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	54
5.1.4.3. INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN .....	56
5.1.4.3.1. REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	56
5.1.4.3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	58

5.1.4.4.	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	59
5.1.4.5.	PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	60
5.1.4.6.	PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL ..	61
5.1.4.6.1.	ETAPAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL .....	61
5.1.4.6.2.	ETAPAS DE SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL .....	62
5.1.4.7.	COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS ..	62
5.1.4.8.	COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL .....	62
5.1.4.9.	MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTO .....	64
5.1.4.10.	INCENTIVOS Y BENEFICIOS .....	64
5.1.4.11.	HIGIENE Y SEGURIDAD .....	65
5.1.4.12.	CALIDAD DE VIDA LABORAL .....	66
5.1.4.13.	DESARROLLO DEL PERSONAL .....	67
5.1.4.14.	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	67
5.1.4.15.	DESARROLLO PROFESIONAL Y PLAN DE CARRERA .....	68
5.1.4.16.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	69
5.1.4.17.	MONITOREO .....	70
5.1.4.18.	RELACIONES CON EL EMPLEADO .....	70
5.1.4.19.	NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	71
5.1.4.20.	CESACIÓN O RUPTURA LABORAL .....	74
5.2.	MARCO CONTEXTUAL .....	78
5.2.1.	HISTORIA .....	78
5.2.2.	MISIÓN .....	79
5.2.3.	VISIÓN .....	79
5.2.4.	POLÍTICAS GENERALES .....	79
5.2.5.	ORGANIGRAMA .....	80
<b>6.</b>	<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>81</b>
6.1.	PRINCIPIOS GENERALES .....	81
6.2.	TÍTULO I: Contrato Individual de Trabajo .....	82
6.2.1.	CAPÍTULO I. Definiciones y Normas Generales .....	82
6.3.	CAPÍTULO IV. Modalidades del Contrato .....	83
6.4.	CAPÍTULO V. Ejecución y Efecto del Contrato .....	84

<b>7. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>88</b>
<b>8. METODOLOGÍA</b> .....	<b>92</b>
8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	92
8.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	92
8.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	93
8.4. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	94
8.5. FASES DE INVESTIGACIÓN .....	95
<b>9. DIAGNOSTICO</b> .....	<b>96</b>
9.1. Diagnóstico del proceso de Análisis y Diseño de Cargos desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S .....	96
9.2. Diagnóstico del proceso de Requisición desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.....	96
9.3. Diagnóstico del proceso de Reclutamiento desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.....	96
9.4. Diagnóstico del proceso de Selección desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.....	96
9.5. Diagnóstico del proceso de Socialización e Inducción del personal desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S .....	97
9.6. Diagnóstico del proceso de Incentivos y Beneficios desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S .....	97
9.7. Diagnóstico del proceso de Evaluación de Desempeño desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S .....	97
9.8. Diagnóstico del proceso de Capacitación y Entrenamiento desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S .....	97
<b>10.RESULTADOS</b> .....	<b>100</b>
10.1. PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS .....	100
10.1.1. Objetivo .....	100
10.1.2. Descripción del proceso .....	100
10.1.3. Encargados .....	101
10.1.4. Insumos previos .....	101
10.1.5. Competencias Organizacionales.....	102
10.1.6. Proceso de especificación del cargo .....	102
10.1.7. Especificación del cargo.....	104

10.1.7.1. Especificación del cargo de Gerente General .....	107
10.1.7.2. Especificación del cargo de Subgerente .....	110
10.1.7.3. Especificación del cargo de Director Administrativo .....	113
10.1.7.4. Especificación del cargo de Asistente Administrativo .....	116
10.1.7.5. Especificación del cargo de Auxiliar Contable .....	119
10.1.7.6. Especificación del cargo de Asistente Comercial .....	122
10.1.7.7. Especificación del cargo de Asesor Comercial .....	125
10.1.7.8. Especificación del cargo de Jefe de Bodega .....	128
10.1.7.9. Especificación del cargo de Asesor de Repuestos .....	131
10.1.7.10. Especificación del cargo de Tesorera .....	134
10.1.7.11. Especificación del cargo de Cajero .....	137
10.1.7.12. Especificación del cargo de Jefe de Taller .....	140
10.1.7.13. Especificación del cargo de Técnico de Taller .....	143
10.1.7.14. Especificación del cargo de Asesor de Call Center .....	146
10.1.7.15. Especificación del cargo de Jefe de Vitrina .....	149
10.2. PROCESO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL .....	152
10.2.1. Objetivo .....	152
10.2.2. Descripción del proceso .....	153
10.2.3. Encargados .....	153
10.2.4. Tiempo de ejecución .....	153
10.2.5. Insumos previos .....	153
10.2.6. Proceso de requisición .....	154
10.2.7. Formato de requisición .....	156
10.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	158
10.3.1. Objetivo .....	158
10.3.2. Descripción del proceso .....	158
10.3.3. Encargados .....	158
10.3.4. Tiempo de ejecución .....	159
10.3.5. Insumos previos .....	159
10.3.6. Políticas de reclutamiento .....	159
10.3.7. Fuentes y medios de reclutamiento .....	159



10.3.7.1. Fuentes internas de reclutamiento .....	159
10.3.7.2. Fuentes externas de reclutamiento .....	160
10.3.7.3. Medios de reclutamiento .....	160
10.3.8. Proceso de reclutamiento .....	160
10.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	163
10.4.1. Objetivo .....	163
10.4.2. Descripción del proceso .....	163
10.4.3. Encargados .....	164
10.4.4. Tiempo de ejecución .....	164
10.4.5. Insumos previos .....	164
10.4.6. Proceso de selección .....	164
10.4.7. Formato de entrevista.....	169
10.4.8. Formato de referenciación.....	172
10.4.9. Relación de pruebas de idoneidad .....	174
10.5. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN.....	175
10.5.1. Objetivo .....	175
10.5.2. Descripción del proceso .....	175
10.5.3. Encargados .....	176
10.5.4. Tiempo de ejecución .....	176
10.5.5. Insumos previos .....	176
10.5.6. Proceso de socialización .....	176
10.5.7. Formato de plan de socialización .....	178
10.5.8. Proceso de inducción .....	176
10.5.9. Formato de plan de inducción .....	181
10.5.10. Formato de solicitud de permiso.....	183
10.5.11. Constancia de cumplimiento de inducción de ingreso .....	183
10.5.12. Formato de inducción específica .....	185
10.6. PROCESO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS .....	186
10.6.1. Objetivo .....	186
10.6.2. Descripción del proceso .....	186
10.6.3. Encargados .....	186

10.6.4.	Tiempo de ejecución .....	187
10.6.5.	Insumos previos .....	187
10.6.6.	Programa de incentivos y beneficios .....	187
10.6.6.1.	Programa de incentivos.....	187
10.6.6.2.	Programa de beneficios.....	189
10.7.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	192
10.7.1.	Objetivo .....	192
10.7.2.	Descripción del proceso .....	192
10.7.3.	Encargados .....	192
10.7.4.	Tiempo de ejecución .....	192
10.7.5.	Insumos previos .....	193
10.7.6.	Proceso de evaluación de desempeño.....	193
10.7.7.	Formato de evaluación de desempeño .....	194
10.7.7.1.	Formato de evaluación del cargo de Gerente General.....	197
10.7.7.2.	Formato de evaluación del cargo de Subgerente .....	199
10.7.7.3.	Formato de evaluación del cargo de Director Administrativo .....	201
10.7.7.4.	Formato de evaluación del cargo de Asistente Administrativo .....	203
10.7.7.5.	Formato de evaluación del cargo de Auxiliar Contable .....	205
10.7.7.6.	Formato de evaluación del cargo de Asistente Comercial.....	207
10.7.7.7.	Formato de evaluación del cargo de Asesor Comercial .....	209
10.7.7.8.	Formato de evaluación del cargo de Jefe de Bodega .....	211
10.7.7.9.	Formato de evaluación del cargo de Asesor de Repuestos .....	213
10.7.7.10.	Formato de evaluación del cargo de Tesorera .....	215
10.7.7.11.	Formato de evaluación del cargo de Cajero.....	217
10.7.7.12.	Formato de evaluación del cargo de Jefe de Taller.....	219
10.7.7.13.	Formato de evaluación del cargo de Técnico de Taller .....	221
10.7.7.14.	Formato de evaluación del cargo de Asesor de Call Center .....	223
10.7.7.15.	Formato de evaluación del cargo de Jefe de Vitrina.....	225
10.8.	PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	227
10.8.1.	Objetivo .....	227
10.8.2.	Descripción del proceso .....	227

10.8.3.	Encargados .....	228
10.8.4.	Tiempo de ejecución .....	228
10.8.5.	Insumos previos .....	228
10.8.6.	Proceso de capacitación y entrenamiento .....	228
10.8.7.	Formato de planeación y control de capacitación y entrenamiento	230
10.8.8.	Formato de asistencia a capacitación y entrenamiento .....	232
10.8.9.	Plan de capacitación .....	233
10.8.10.	Capacitación- Liderazgo y Gerencia.....	237
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>244</b>
<b>12.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>247</b>
<b>13.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>249</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>252</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 01. Definición y Similitudes de gestión humana por diferentes autores.....	33
Tabla 02. Procesos de gestión humana por diferentes autores.....	40
Tabla 03. Relación de los colaboradores entrevistados.....	93
Tabla 04. Diagnostico Actual de la empresa Sukipartes S.A.S.....	99
Tabla 05. Análisis y Diseño de Cargos.....	103
Tabla 06. Proceso de requisición de personal.....	155
Tabla 07. Proceso de reclutamiento.....	161
Tabla 08. Proceso de selección de personal.....	167
Tabla 09. Relación de pruebas de idoneidad.....	174
Tabla 10. Proceso de Socialización.....	177
Tabla 11. Proceso de Inducción.....	180
Tabla 12. Programa de Incentivos.....	189
Tabla 13. Proceso de evaluación de desempeño.....	194
Tabla 14. Proceso de capacitación y entrenamiento.....	229

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 01. El sistema de administración de recursos humanos.....	36
Figura 02. Macroprocesos de la gestión del talento humano .....	42
Figura 03. Proceso de Requisición y Reclutamiento de Personal.....	58
Figura 04. Estructura de las compensaciones organizacionales.....	63

## LISTA DE FORMATOS

	<b>Pág.</b>
Formato 01. Especificación del cargo.....	106
Formato 02. Especificación del cargo Gerente General.....	109
Formato 03. Especificación del cargo Subgerente.....	112
Formato 04. Especificación del cargo Directora administrativa.....	115
Formato 05. Especificación del cargo Asistente administrativa.....	118
Formato 06. Especificación del cargo Auxiliar contable.....	121
Formato 07. Especificación del cargo Asistente de comercial.....	124
Formato 08. Especificación del cargo Asesor comercial.....	127
Formato 09. Especificación del cargo Jefe de bodega.....	130
Formato 10. Especificación del cargo Asesor de repuestos.....	133
Formato 11. Especificación del cargo Tesorera.....	136
Formato 12. Especificación del cargo Cajero.....	139
Formato 13. Especificación del cargo Jefe de taller.....	142
Formato 14. Especificación del cargo Técnico de taller.....	145
Formato 15. Especificación del cargo Auxiliar de Call Center.....	148
Formato 16. Especificación del cargo Jefe de vitrina.....	151
Formato 17. Proceso de Requisición.....	157
Formato 18. Entrevista de selección.....	172
Formato 19. Referenciación laboral.....	173
Formato 20. Plan de socialización.....	179
Formato 21. Plan de inducción.....	182

Formato 22. Solicitud de permisos.....	183
Formato 23. Constancia de recepción de inducción.....	184
Formato 24. Constancia de Inducción Específica.....	185
Formato 25. Evaluación de desempeño.....	196
Formato 26. Evaluación de desempeño - Gerente General.....	198
Formato 27. Evaluación de desempeño - Subgerente.....	200
Formato 28. Evaluación de desempeño - Directora administrativa.....	202
Formato 29. Evaluación de desempeño - Asistente administrativa.....	204
Formato 30. Evaluación de desempeño - Auxiliar contable.....	206
Formato 31. Evaluación de desempeño - Asistente de mercadeo.....	208
Formato 32. Evaluación de desempeño - Asesor comercial.....	210
Formato 33. Evaluación de desempeño - Jefe de bodega.....	212
Formato 34. Evaluación de desempeño - Asesor de repuestos.....	214
Formato 35. Evaluación de desempeño - Tesorera.....	216
Formato 36. Evaluación de desempeño - Cajero.....	218
Formato 37. Evaluación de desempeño - Jefe de taller.....	220
Formato 38. Evaluación de desempeño - Técnico de taller.....	222
Formato 39 Evaluación de desempeño - Auxiliar de Call Center.....	224
Formato 40. Evaluación de desempeño - Jefe de vitrina.....	226
Formato 41. Planeación y control de capacitación y entrenamiento.....	231
Formato 42. Asistencia a capacitación y entrenamiento.....	232
Formato 43. Plan de Capacitación-Sukipartes 2017.....	236

## LISTA DE FLUJOGRAMAS

	<b>Pág.</b>
Flujograma 01. Análisis y Diseño de cargos.....	104
Flujograma 02. Proceso de Requisición.....	156
Flujograma 03. Proceso de Reclutamiento.....	162
Flujograma 04. Proceso de Selección.....	168
Flujograma 05. Proceso de Socialización.....	178
Flujograma 06. Proceso de Inducción.....	181
Flujograma 07. Proceso de Evaluación de desempeño.....	194
Flujograma 08. Proceso de Capacitación y entrenamiento.....	229



## INTRODUCCIÓN

Hace muchos años se tomaba el recurso humano como un objeto que debía tener la disponibilidad de producción según los estándares, y el enfoque de los directivos hacia las personas era meramente operativo y dedicado cien por ciento hacia la obtención de eficiencia.

En la actualidad se ha fundado una mayor conciencia sobre la importancia que tiene administrar el recurso humano y mantener las condiciones ideales para su desarrollo, pues es por medio de ellos que se logra alcanzar los objetivos y el éxito de la organización depende en gran medida del personal.

Con este pensamiento más claro, las organizaciones han invertido en directivos más humanos, más centrados en metas pero también en gestionar el personal de manera motivadora y con liderazgo diferenciador.

Ahora bien, aunque de manera general los directivos deben tener ciertas cualidades como las mencionadas anteriormente, es el área de gestión humana o una adaptación de ella, quien tiene el papel principal de planificar, organizar, orientar, dirigir, gestionar y controlar el recurso humano, con el objetivo de crear beneficios mutuos; el personal mediante el desarrollo de su perfil profesional y el alcance de sus metas y la organización a través de la obtención de personal idóneo que garantice procesos eficientes, calidad en los productos o servicios y compromiso de todos los integrantes de la organización para convertir la organización en líder del sector al que pertenece.

En las pymes el área de gestión humana no existe o se enfoca únicamente en el proceso de contratación, pago de nómina y generalmente está liderado por personas encargadas a la vez de otras áreas o que no tienen ni formación profesional ni experiencia en la gestión del personal; el motivo de ello, según estas organizaciones es la falta de recursos y tiempo en respuesta a las solicitudes de gestión.

Basado en lo anterior se pretende que la organización Sukipartes tome la iniciativa de dar importancia a la gestión de recursos humanos, pues a través de una buena administración se puede obtener una ventaja competitiva, ya que al tener el personal idóneo en los diferentes cargos y motivado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, crea una fuerza superior en el compromiso de llevar la organización

hacia adelante y con niveles altos de participación en el mercado debido a la calidad en procesos, productos, servicio y atención al cliente.

En la actualidad Sukipartes S.A.S. solo cuenta con un proceso no formal de reclutamiento y selección, eliminando los diferentes macroprocesos de gestión humana, por lo que se diseñaron los procesos de requisición, reclutamiento, selección, inducción y socialización, evaluación de desempeño, capacitación y entrenamientos e incentivos y beneficios, con el fin de satisfacer las necesidades de cada área de la organización, trabajando en conjunto con la misión y visión de la empresa y garantizar que se cuenta con el personal ideal para cada cargo y perfil que cumpla con los valores de la organización.

Lo que se busca a través de los macroprocesos de gestión humana en Sukipartes, es que la organización tenga soporte y lineamientos para administrar de forma coherente y excelente los recursos humanos; que vaya desde el reclutamiento por diferentes medios de comunicación que permitan atraer personas integrales a la organización, hasta el control y seguimiento a los procesos que se llevan a cabo y contemplan al personal, para posibles mejoras en el desempeño.

En la primera parte del trabajo se contempla la formulación del problema, sistematización, justificación, objetivos, donde se ilustra la situación actual de la empresa, las necesidades en cuanto a la administración de recursos humanos, la importancia del trabajo y que se espera alcanzar al finalizar este.

En la segunda parte encontramos el marco referencias, compuesto por el marco teórico, el marco contextual y el marco legal en el que se hace referencia a los diferentes autores que han dedicado sus estudios a la gestión del personal, los procesos que se involucran y la identificación de la misión, visión, el organigrama y las políticas de la organización de objeto de estudio; con el marco legal se hace mención a las leyes o decretos que pueda tener relación con el objetivo de estudio, leyes que tanto los empresarios como los empleados deben conocer.

En la tercera parte se encuentra el marco conceptual, se presenta de manera sintetizada los procesos que se desarrollaron, el tipo, método y fases de investigación y las fuentes de recolección de información.

En la cuarta parte se visualiza el diagnóstico actual de los procesos a llevar a cabo y los resultados de cada proceso, es decir los objetivos, los encargados, los insumos, el proceso como tal, los formatos para cada proceso, las guías de los

formatos, las conclusiones y recomendaciones que se le hace a Sukipartes para garantizar el correcto funcionamiento de los proceso para que responda de manera efectiva con las necesidades de la organización.

# 1. PROBLEMA

## 1.1. ANTECEDENTES

La gestión del talento humano, apareció como un proceso, aproximadamente en los años **1920**, pero fue solo hasta el año 1998 que el término fue acuñado y se dio a conocer mediante el señor **David Watkins** quien publicó un artículo para su compañía Softscape e internacionalizó el término que hoy en día es conocido como Gestión Humana.

La Gestión Humana en esencia, es un conjunto de procesos que están encargados de conjugar las políticas, los objetivos y los procedimientos dentro de la organización uniéndolos para la creación de una sola estrategia que al final se pondrá en marcha a través de los empleados.

Todo el tema relacionado con la Gestión Humana, actualmente viene cargado de muchas expectativas, sobre todo en un mercado de constante movimiento y donde las economías modernas cada vez están exigiendo mayores niveles de productividad, por eso la aplicación de este proceso ha permitido a muchas organizaciones que destinan recursos, actividades y tiempo, adquirir una ventaja competitiva enmarcada con un talento humano más eficiente a la hora de desempeñar sus labores.

Uno de los temas que mayor controversia causa actualmente y que va relacionado con la Gestión Humana es el desempleo, que de acuerdo a los reportes del **DANE**, generados al mes de Julio del 2016, el desempleo en Colombia aumentó el **9.8%**, pero este porcentaje no es únicamente debido a la falta de ofertas laborales, sino también a la falta de apoyo por parte de las organizaciones a la hora de crear y aplicar un sistema de Gestión Humana que posibilite la retención del personal y que los motive a ser más competitivos.

Para **SUKIPARTES S.A.S** una compañía que tiene como actividad económica el comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios, que cuenta con más de 14 años en el mercado de la marca **SUZUKI**, le ha sido muy difícil afrontar el reto de establecer objetivos organizacionales coherentes, con lo que los altos directivos desean y con los que los empleados quieren brindar a la compañía. Esto, no se debe únicamente, al impacto que se estaría generando dentro del comportamiento de los empleados por pretender cambiar una cultura de muchos años; si no también

porque hasta el momento la compañía no cuenta con el proceso debido y personas capacitadas que tengan la sensibilidad para tratar y dar apoyo en este proyecto, que se basa en el Recurso Humano, más precisamente en comprender la esencia del individuo y su papel en la organización.

**SUKIPARTES S.A.S**, actualmente cuenta con tres áreas directivas, el área Comercial donde están sujetas el Servicio Técnico, la venta de motos y de repuestos, el área Administrativa y el área Contable, todas estas conforman un grupo de 35 empleados, y un aprendiz Sena. Con un porcentaje semestral de deserción de personal del 15.8%.

El área administrativa de **SUKIPARTES S.A.S**; desde hace más de 8 años, se ha convertido prácticamente en la encargada de los procesos de Gestión Humana, no obstante al no tener un conocimiento adecuado sobre este tema, las formas en las que se llevan a cabo los procesos de Reclutamiento de personal, que son de suma importancia para el futuro de la empresa, es realizado de manera incorrecta, porque no existen lineamientos básicos que puedan seguir, además no cuenta con los elementos y soportes necesarios, que al final conlleva a la contratación verbal de personal, que según el código sustantivo del trabajo en su Art. 77, puede traer problemas para la empresa como el pago de multas e indemnizaciones.

La problemática que lleva consigo realizar de manera informal estos procesos, no se ven precisamente reflejados en el aumento de los costos a la hora de despedir y realizar un nuevo proceso de reclutamiento, sino también que puede llegar a traducirse en una mala calidad del trabajo realizado, la ineficiencia para el trabajo en equipo, en actitudes negativas por parte del empleado y problemas relacionados con la gestión de clientes.

Sin embargo para la compañía **SUKIPARTES S.A.S**, durante todos los 20 años de recorrido en el mercado, le ha sido complicado establecer y señalar las metas a las que se dirigen los colaboradores, esto al final da como resultado la carencia de una representación directa de la misión, visión, la estructura organizacional y los objetivos organizacionales.

Estos inconvenientes que representa la organización, conlleva a dirigir como principal solución y punto de partida, la Gestión Humana, debido a que con el paso del tiempo se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial muy importante e

implementa el buen manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el apoyo hacia la creación de un buen clima laboral.

El aporte, que la Gestión Humana, realizará a **SUKIPARTES S.A.S**, proporciona la garantía de la incorporación de personal idóneo, que a su vez aportará a la construcción de la estrategia definida por la empresa, y da el acceso para el desarrollo de las competencias que buscarán aumentar la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal.

El desarrollo de todas estas actividades también va orientadas a la creación de programas de bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para **SUKIPARTES S.A.S**, el proceso de implementación del área de gestión humana , requiere principalmente de una decisión dada por la Gerencia General y que así mismo incluya ciertos alcances iniciales del área, los posibles resultados y la asignación de tareas; así con un tiempo de ejecución y evaluación posterior permitirá observar el gran valor agregado que se genera al descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a otras áreas, de esta manera la administración podrá contar con un soporte importante en la gerencia del personal.

Inicialmente es posible que la compañía no asuma todos los aspectos propios de esta gestión, pero con el paso del tiempo podrá hacerlo en la medida en que se conforme un equipo de apoyo que le permita liderar todas las acciones resultantes de la planeación de Gestión humana.

## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la empresa **SUKIPARTES S.A.S**, actualmente se vienen presentando inconvenientes con respecto a la motivación y retención de los empleados, en el primer semestre del año 2016, se han presentado 6 renunciaciones, dejando un porcentaje del 15,8% de deserción en la compañía. Para la empresa, los índices de productividad de los colaboradores, se han visto afectados en mayor parte, por la falta de definición en las funciones de cada cargo, que además de generar muchos reprocesos en las diferentes áreas, también afectan las ventas y la llegada de nuevos clientes. Todo esto muchas veces es debido a la falta de análisis, y seguimiento a las diferentes expectativas que los empleados tienen y desean desempeñar en el trabajo.

Los empleados no encuentran una línea determinada donde se especifiquen los niveles de comunicación y jerarquía de la compañía, esto debido a que los objetivos organizacionales no son puestos en conocimiento ni a la vista de los interesados.

Hoy en día, la organización no cuenta con una Misión y Visión, que den concordancia a las bases establecidas por la compañía, donde se deben tener definidos ciertos parámetros fijos, y otros que se deben ir actualizando mediante el cambio que presente el mercado, estos dos conceptos pueden parecer relevantes, pero es aquí donde se consolida **el porqué** y **el para qué** de la compañía y además aclara el papel primordial que tienen los empleados a la hora de competir conjuntamente para el logro de los ideales.

Otra desventaja para **SUKIPARTES S.A.S**, es que viene presenciando la existencia de nuevos costos que son adquiridos gracias a la re-contratación de personal, que se dan por contratos empíricos que pueden durar tan solo 24 horas, y que no se evalúan respectivamente con un sistema de reclutamiento acorde a las necesidades de la compañía, el sistema actual de reclutamiento se ha visto limitado, al no contar con las capacitaciones adecuadas al cargo, con los elementos y pruebas necesarias para calificar a los aspirantes.

Muchos de estos factores han sido contemplados por los altos cargos, pero debido a que no existe un proceso establecido o personal capacitado en Gestión Humana, suelen dejarse pasar sin darle mayor importancia, pero se debe recalcar, que el interés hacia la mejora debe empezar desde la cabeza de compañía, para que los empleados se comprometan con sus labores y que se sientan motivados en la compañía.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuentas las necesidades identificadas en la descripción del problema, se plantea ¿Cuál debería ser el diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección, socialización e inducción de personal, incentivos y beneficios, evaluación de desempeño y capacitación y entrenamiento, que se adapten a las necesidades de la empresa Sukipartes S.A.S y les permita mejorar las condiciones de retención, motivación y desempeño de sus trabajadores?



## 2. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles deben ser los perfiles y manuales para cada uno de los cargos de la empresa Sukipartes S.A.S.?

¿Cuáles serían las actividades necesarias para estructurar los procesos de requisición, reclutamiento y selección de personal?

¿Cuál debería ser el diseño del proceso de socialización e inducción de personal con el fin de darle al nuevo colaborador herramientas y el conocimiento básico que le permita asumir y comprender con mayor facilidad las responsabilidades de su cargo?

¿Qué políticas de incentivos y beneficios le permitirán a la empresa generar mayor motivación a sus colaboradores?

¿Cuáles serían los métodos de evaluación de desempeño, que se adapten a cada uno de los requerimientos de los cargos de la empresa Sukipartes S.A.S.?

¿Cuál debería ser el plan de capacitación y entrenamiento que permita al personal fortalecer las competencias para la ejecución de su cargo?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la empresa Sukipartes S.A.S, es consciente sobre la necesidad de un sistema que permita la retención y motivación del Recurso Humano de la compañía, ya que mensualmente de 1 a 2 personas, desertan de la empresa, esto puede deberse a la falta formalismo en los procesos de reclutamiento, selección, admisión e inducción de personal, y de igual manera a la carencia de personal capacitado para la construcción de un Proceso de Gestión Humana que muestre claridad y coherencia a la hora de contratar a un nuevo colaborador y evitar así los altos porcentajes de deserción y los costos por contratación.

Por lo anterior, para Sukipartes S.A.S, lograr que esta necesidad se vuelva un punto clave, abrirá las puertas hacia una competencia con mayores niveles de productividad y ventas, que al final mantenga el reconocimiento que actualmente tiene a nivel nacional, por ser el concesionario Suzuki de motos con mayores ventas de repuestos Genuinos de la marca.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto de suma importancia, ya que gran parte del éxito de las organizaciones depende en su mayoría de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, es por eso que al hacer una intervención que motive a las personas puede generar grandes beneficios.

Se debe comprender, que el Recurso Humano se convierte en el aliado estratégico de todos los procesos de la compañía, siendo capaz de fortalecer el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente con acciones que se verán reflejadas de igual manera al nivel externo de la compañía.

Mediante este trabajo, no solo se podrán diagnosticar los inconvenientes que se tienen dentro de los procesos de Gestión Humana en la compañía Sukipartes S.A.S, sino también brindar una orientación con el conocimiento que ha sido adquirido, durante el proceso formación en Administración de Empresas, concentrando todas aquellas habilidades hacia el desarrollo de políticas, programas y procedimientos, dentro de un campo real, donde al final el cumplimiento de los objetivos serán evaluados y retroalimentados en el caso de ser necesario.

Con el objetivo de ofrecer un diseño de procesos de gestión humana eficiente, y que al final se traduzcan en resultados que llenen de beneficios en nivel competitivo y productivo a la compañía.

Así mismo este trabajo, permitirá a futuros colegas y lectores, entender la importancia de los procesos de Gestión Humana dentro de una organización.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección, socialización e inducción de personal, incentivos y beneficios, evaluación de desempeño y capacitación y entrenamiento, que se adapten a las necesidades de la empresa Sukipartes S.A.S y le permitan mejorar las condiciones de retención, motivación y desempeño de sus trabajadores.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar los perfiles y manuales para cada uno de los cargos de la empresa Sukipartes S.A.S.
- Definir las actividades necesarias para estructurar los procesos de requisición, reclutamiento y selección de personal
- Diseñar el proceso de socialización e inducción de personal con el fin de darle al nuevo colaborador herramientas y el conocimiento básico que le permita asumir y comprender con mayor facilidad las responsabilidades de su cargo.
- Definir las políticas de incentivos y beneficios que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Sukipartes S.A.S.
- Proponer métodos de evaluación de desempeño, que se adapten a cada uno de los requerimientos de los cargos de la empresa Sukipartes S.A.S.
- Diseñar el proceso de capacitación y entrenamiento que permita al personal fortalecer las competencias para la ejecución de su cargo.

## 5. MARCO REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEORICO

#### 5.1.1. DEFINICIONES DE LA GESTIÓN HUMANA

La gestión Humana es un sistema de trabajo coordinado que permite y pretende utilizar las diferentes estrategias para la mejora del conocimiento y desarrollo de operaciones que se dan dentro de la organización, además del crecimiento profesional-laboral por parte de los empleados. “La función de recursos humanos es responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella; decisiones y acciones estas que son adaptadas para la consecución de los objetivos empresariales”<sup>1</sup>, dicho lo anterior, se ve cómo este proceso y lo que dentro de él se planea y lleva a cabo afecta de manera positiva o negativa a toda la organización, funcionando como un sistema que debe estar regulado.

La gestión Humana es caracterizada y definida por muchos aspectos de la organización, “es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”<sup>2</sup>; que requieren de un análisis y evaluación para gestionar de manera positiva este proceso.

La gestión humana es un proceso que por muchos años ha intentado ser definido de manera específica, en el siguiente cuadro encontraremos algunos autores que hablan sobre la gestión o administración de recurso humano:

ESCRITOR	DEFINICIÓN	SIMILITUD
	"Se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el	

<sup>1</sup> GALLASTEGI, Eneka y LANDETA RODRÍGUEZ, Jon. Dirección estratégica de los recursos humanos. Madrid: Ediciones pirámide, 2001,2007, p 19.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc Graw-Hill, 2009, p. 5.

<b>Simón Dolan</b>	garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso" <sup>3</sup>	Estos escritores coinciden en pensar que cuando se habla de gestión o administración de recursos humanos, se habla de una parte de la estructura de gestión y de la organización. Piensan que la orientación que puede tener la organización depende en gran estado de este "área" como ellos lo llaman.
<b>Dimitri Weiss</b>	"Es el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella; decisiones y acciones estas que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales" <sup>4</sup>	
<b>Idalberto Chiavenato</b>	"Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características de contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes" <sup>5</sup>	
<b>David A. Decenzo</b>	"Es la parte de la organización que trata con la dimensión humana [...] puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: La administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Segundo: La administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes" <sup>6</sup>	
	"Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación de	

<sup>3</sup> DOLAN, Simón y Rarch, Mario. La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI. Mc Graw-Hill, 2010. p 38.

<sup>4</sup> WEISS, Dimitri. La función de los recursos humanos. Madrid: CPN, 1993. p 26.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de talento humano, tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2008. p 7.

<sup>6</sup> DECENZO, David. Administración de recursos humanos. Editorial Limusa, 2005. p 8.

<b>Joaquín Rodríguez Valencia</b>	desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal" <sup>7</sup>	Su definición de administración de recursos humanos va enfocada a describir los procesos que lo componen y aclarar la relación que tienen los empleados con la organización.
<b>Gary Dessler</b>	"Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud, seguridad, así como aspecto de justicia" <sup>8</sup>	
<b>Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia y Claudia Milena Álvarez</b>	"La gestión Humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales que apuntan de manera holística a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas" <sup>9</sup>	Su definición se orienta a describir la gestión de recursos humanos como la administración del personal, así como también una estrategia de colaboración a la organización en busca de beneficios para ambas partes
	"Es un campo de estudio e investigación considerado desde la economía, la estrategia y la gestión. Desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es	

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. 2002. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p.2

<sup>8</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos décima edición. México: Pearson Educación, 2009. p 2.

<sup>9</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio, NARANJO, Clemencia y ALVAREZ, Claudia Milena. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas Colombianas. Universidad Nacional de Colombia, 2008. p 17

<b>Aura Janeth Uribe Arévalo</b>	importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales" <sup>10</sup>	(Personal y Organización) y la importancia que tienen las decisiones que partan de este proceso.
<b>Mónica García, Guillermo Murillo y Carlos Hernán González</b>	"La gestión humana como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar la organización" <sup>11</sup>	
<b>Shuler R.S</b>	"Todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar las estrategias de la empresa" o "las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización" <sup>12</sup>	

<sup>10</sup> URIBE ARÉVALO, Aura Janeth. La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas. Punto de vista vol. 1, 2010. p 31.

<sup>11</sup> GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ OCAMPO, Carlos Hernán. Los macroprocesos: un enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali, Artes gráficas Editores, 2011. p 13.

<sup>12</sup> SCHULER, R.S. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. Organizational Dynamics 21 n°1 p 18-32.



<b>George Milkovich</b>	"Es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de estos y de las organizaciones" <sup>13</sup>	
-------------------------	---	--

**Tabla 01 Definición y similitudes de gestión humana por diferentes Autores.**

### 5.1.2. EVOLUCIÓN DE GESTIÓN HUMANA

En la historia de la gestión humana tenemos como primer momento antes de la revolución industrial, al hombre como una “necesidad vital” por el capitalismo industrial en donde las condiciones laborales, sociales y del conflicto son llevadas por el pensamiento científico.

Muy estrictamente se mira al hombre como un objeto valioso para el desarrollo del negocio pero sin garantizar condiciones favorables para su desempeño.

A mediados del siglo XVIII con la existencia de la primera Revolución industrial caracterizada por la aparición de maquinarias complejas que permitieran realizar labores que el hombre ejercía pero de manera más rápida y eficiente, llevo al trabajador a un clima de profunda insatisfacción, peligro y crisis.

Para la segunda revolución industrial de 1860 a 1914 se mecaniza la industria y la agricultura, dando origen a las fábricas y grandes organizaciones; esto conlleva a la creación de departamentos que en ese tiempo fueron llamados “departamentos de bienestar”, en los cuales se tocaban temas de necesidad de los trabajadores, tales como, vivienda, educación y atención médica. Estos departamentos abrían una pequeña puerta a la especialización de directivos enfocados en administrar al personal de las organizaciones, más sin embargo no fue hasta mediados del siglo XX que comienzan las organizaciones a tomar conciencia de la importancia de gestionar este recurso.

Luego viene la industrialización clásica que abarca gran parte del siglo xx, en donde comienza la pelea de ciertos países por convertirse en industrializados y futuras potencias mientras que otros al no tener la fuerza y economía van quedando en desventaja y por consiguiente algunas empresas sufren un largo periodo de crisis y otras un periodo de prosperidad.

---

<sup>13</sup> MILKOVICH, George. Dirección y administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill, 1994. p 2.

Así en las organizaciones comienza a verse las estructuras piramidales, la centralización de funciones y decisiones, establecimiento de reglas y medidas que permitían a los directivos orientar el comportamiento con disciplina. Todo esto hacía que los directivos tuvieran a nivel interno una única preocupación, la producción.

La relación entre el personal y la organización era totalmente industrial, ya que, los trabajadores eran consideradas un recurso de producción, que debían ser estandarizados y regulados para obtener una eficiencia en esta; además “el hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como esta, debía ser estandarizado en la medida de lo posible”.<sup>14</sup>

Luego viene un cambio en los negocios, pues pasa rápidamente de uno local a uno internacional, obligando a los empresarios a utilizar estrategias que permitan mantenerse en el mercado, siendo competitivos.

El antiguo modelo piramidal y burocrático se va quedando obsoleto y poco útil para contrarrestar y responder de manera positiva los constantes cambios que se presentan en el mercado, es por eso que se busca una solución con una estructura matricial. “El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionará características adicionales de innovación y dinamismo que alcanzará mayor competitividad”<sup>15</sup>; aunque esta estrategia permitió una estructura acoplada, mayor capacidad de procesar información y cargos mejor adaptados a las tareas complejas, no fue suficiente para transformar en la totalidad la estructura burocrática de antes.

Tiempo después la cultura organizacional se comenzó a preocupar por los empleados, se pasó de las “relaciones industriales” a la “administración de recursos humanos”, viendo así, al personal como un ser viviente y no como parte de la maquinaria, un recurso valioso para la organización y clave para el éxito de esta.

Durante la segunda guerra mundial (1939-1945) se tuvo aspectos negativos como utilizar fuerza esclava para fabricar municiones, “los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo en las difíciles condiciones bélicas, caracterizadas por la relativa escasez de materia prima, y

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 14.

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2009. P 14.

descubrieron las ventajas de la persuasión y motivación modernas”<sup>16</sup>, en conclusión, para esta fecha ya los directivos tomaban en cuenta herramientas de apoyo que permitieran estimular y desarrollar el trabajo de manera fluida.

En el siglo XXI llega la revolución tecnológica, con la cual se han logrado optimizar procesos que antes podían demorar meses ahora se pueden hacer en minutos; se puede ver que la tecnología de la información es una herramienta fundamental para las organizaciones pues les permite obtener información detallada y rápida acerca del entorno en el que se encuentra, prevenir amenazas y detectar oportunidades ya sea en producto o servicio, además permite determinar las necesidades y expectativas de los clientes que a menudo cambian o se transforma; pero esto no solo contribuye como tal para el negocio sino también para las áreas internas de la organización, es así como se ve que las modificaciones tecnológicas han colaborado para el desarrollo de cambios en la administración del capital humano, promoviendo sistemas en gestión de recursos humanos que facilitan los procesos que van desde reclutamiento, pago de nómina, hasta planes de beneficio social.

### **5.1.3. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

La gestión humana está compuesta a su vez de unas actividades que facilitan la implementación, administración y control de este proceso y que dan relevancia a las funciones que se implementan en gestión humana y hacen parte de los macroprocesos de la misma.

La importancia que han tomado estos procesos, actualmente en el mercado y en las organizaciones, ha permitido que sean evaluados y diseñados de manera individual, teniendo en cuenta que cada uno cumple una función diferente dentro de la Gestión Humana y abarca ciertos objetivos que al final integran el fin de este proceso.

Así como se ha evolucionado en el concepto de gestión humana, se han desarrollado diferentes posturas frente a cuáles son los procesos que componen a la administración de recursos humanos, resaltando en la mayoría de ellos, la importancia que ha tomado para las organizaciones, la persona como un medio que debe ser reconocido, gestionado y motivado.

---

<sup>16</sup> WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6a ed. México: Mc Graw Hill. P 38.

Para este tema son numerosos y variados estudios que tratan de agrupar y nombrar las actividades que la componen, entre estas investigaciones está, Simón Dolan, Schuler y Valle, en el libro *Gestión de los Recursos Humanos*<sup>17</sup> plantean procesos principales, que permiten llevar a cabo las funciones de la administración de recursos humanos: Procesos Básicos en la gestión de recursos humanos, que dentro de este se encuentra, el análisis del puesto de trabajo y la planificación de los recursos humanos; la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Otros autores, en este caso, Wayne y Robert, en su libro *Administración de los recursos humanos*<sup>18</sup>, consideran que la Gestión Humana debe ser vista como un sistema que empieza desarrollado por las personas que participan en la administración de recursos humanos y que trabajan a través de un sistema integrado, conformado por los siguientes procesos:

### 1. El sistema de administración de recursos humanos



<sup>17</sup> DOLAN, Simón, SCHULER, Randalls y VALLE, Ramón. *La gestión de los recursos humanos*, tercera edición. Madrid, Mc Graw-Hill, 2007. p 5

<sup>18</sup> WAYNE, Mondy, ROBERT, Noé. *La administración de recursos humanos*, novena edición. México, Pearson Educación, 2005. p 35

Fuente: WAYNE, Mondy, ROBERT, Noé. La administración de recursos humanos, novena edición. México, Pearson Educación, 2005. p 36

Otro importante escritor que habla sobre los procesos que componen a gestión humana, es Chiavenato, afirma que existen 6 procesos, compuesto cada uno por unos subprocesos y los cuales “se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí”:<sup>19</sup>

- 1) Admisión de personas: Compuesto por la división de reclutamiento y selección de personal; en este proceso se encuentra personal tal como psicólogos y sociólogos.
- 2) Proceso para organizar a las personas: tiene un primer subproceso, la división de cargos y el segundo, evaluación de desempeño. En este proceso se encuentra personal capacitado, tal como estadísticos, analistas de cargos y salarios.
- 3) Compensación de las personas: Solo tiene un subproceso, llamado división de beneficios sociales, en este se incluye todo lo referente a recompensas, remuneración, beneficios, y servicios sociales.
- 4) Desarrollo de personas: Su único subproceso según Chiavenato, es la división de capacitación, constituido por la formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento; encargado por personal como analistas de capacitación, instructores y comunicadores.
- 5) Mantenimiento de personas: El subproceso es llamado división de higiene y seguridad, que se encarga de crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, dentro de los líderes de este proceso se puede encontrar a médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad y especialistas en capacitación de vida.
- 6) Evaluación de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, a este subproceso se le conoce como división de personal.

En la actualidad se cuenta con numerosas propuestas sobre las funciones y procesos que componen la gestión humana y aunque muchos de los autores coinciden en nombres y el contenido para algunos procesos, también muchos de ellos difieren en la importancia y relevancia que se le dan a los mismos; es así como planteamos las diferentes agrupaciones que se han dado hasta el momento por diferentes personajes:

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2008. p 15-16.

Autor	Clasificación de procesos de gestión humana
<b>CHIAVENATO<sup>20</sup></b>	1) Admisión de Personas
	2) Proceso para organizar a las personas
	3) compensación de las personas
	4) Desarrollo de personas
	5) Mantenimiento de personas
	6) Evaluación de personas
<b>WERTHER Y DAVIS<sup>21</sup></b>	1) Planeación de los recursos humanos
	2) Reclutamiento
	3) Selección de personal
	4) Orientación y capacitación
	5) Ubicación
	6) Desarrollo
	7) Evaluación
	8) Compensación
	9) Realimentación
<b>MONDY Y NOE<sup>22</sup></b>	1) Proceso empleo
	2) Desarrollo de recursos humanos
	3) Compensación y prestaciones

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 15-16.

<sup>21</sup> WERTHER, William, DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos sexta edición. México: Mc Graw-Hill, 2008. p 12-13.

<sup>22</sup> MONDY, Wayne, NOE, Robert. Administración de recursos humanos novena. México: Pearson Educación, 2005. p 5.

	4) Seguridad social y salud
	5) Relaciones laborales y con empleados
<b>DESSLER<sup>23</sup></b>	1) Reclutamiento y selección
	2) capacitación y desarrollo
	3) remuneración o compensación
	4) Relaciones laborales
<b>DOLAN, SCHULER Y VALLE<sup>24</sup></b>	1) Procesos básicos en la gestión de recursos humanos
	2) cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización
	3) aumento de potencial y desarrollo del individuo
	4) evaluación de la actuación de los empleados
	5) retribución de los empleados
	6) gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.
<b>RODRÍGUEZ VALENCIA<sup>25</sup></b>	1) Planeación de personal, política general de administración de personal, planeación de recursos humanos
	2) Dotación de personal a la organización, reclutamiento, selección, contratación, inducción
	3) Sistema de administración de sueldos y salarios, proceso de administración de sueldos y salarios, teoría de la remuneración

<sup>23</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2009. p 21-22.

<sup>24</sup> DOLAN, Simón, SCHULER, Randall, VALLE Cabrera, Ramón. Gestión de los recursos humanos tercer edición. Madrid: Mc Graw-Hill, 2007. p 5.

<sup>25</sup> RODRIGUEZ Valencia, Joaquin. Administración moderna de personal sexta edición. México: Thomson Editores S.A, 2002. p 95.

	4) capacitación y desarrollo de personal, importancia y tipos
	5) Higiene y seguridad en el trabajo, concepto, marco legal, enfermedades profesionales.
	6) Evaluación de desempeño, métodos, proceso de evaluación de desempeño
	7) Flujo de personal en la organización, ascenso de personal, traslado de personal, administración estratégica de personal
	8) Control administrativo de personal, formas básicas de control de personal.
<b>DECENZO Y ROBBINS<sup>26</sup></b>	1) Empleo
	2) Capacitación y desarrollo
	3) Motivación
	4) Mantenimiento

**Tabla 02. Procesos de gestión humana por diferentes autores.**

En este cuadro se observa que son variados y en algunos puntos muy similares los procesos que los autores plantean, así mismo se nota la importancia y claridad que muchos de estos tienen para el apoyo, desarrollo y alcance de la administración de recursos humanos.

Ahora bien, después de haber visto las diferentes agrupaciones que hacen los autores mencionados anteriormente sobre la conformación para la gestión de recursos humanos, es importante en este momento centrar la investigación en los macroprocesos que propone García, Murillo y González.

<sup>26</sup> DECENZO, David A, y ROBBINS, Stephen. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa S.A, 2001. Citado por: GARCÍA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo y GONZALEZ, Campo Carlos Hernán. En: Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 16.



#### **5.1.4. MACRO-PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

Para comenzar a entender el contenido de los macroprocesos, es fundamental conocer la definición que le dan estos tres autores; plantean que un macroproceso “está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroprocesos puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión de macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización”<sup>27</sup>.

Los escritores del libro titulado los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana, plantean cinco macroprocesos; el primero es denominado organización y planificación del área de gestión humana, siendo la base fundamental para llevar a cabo las actividades que comprende la gestión humana, en este macroproceso se encuentran los procesos de planeación estratégica, las políticas del área, el marco legal y análisis y diseño de cargos.

El segundo macroproceso referido es denominado la incorporación y adaptación de las personas a la organización, es la adecuación que tiene el personal con la cultura organizacional y su enfoque estratégico; este macroproceso está compuesto por la requisición y reclutamiento, la selección de personal, la contratación, y socialización e inducción.

El tercer macroproceso se denomina compensación, bienestar y salud de las personas, este macroproceso está diseñado para mantener motivados al personal dentro de la organización, está compuesto por la compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y por ultimo calidad de vida laboral.

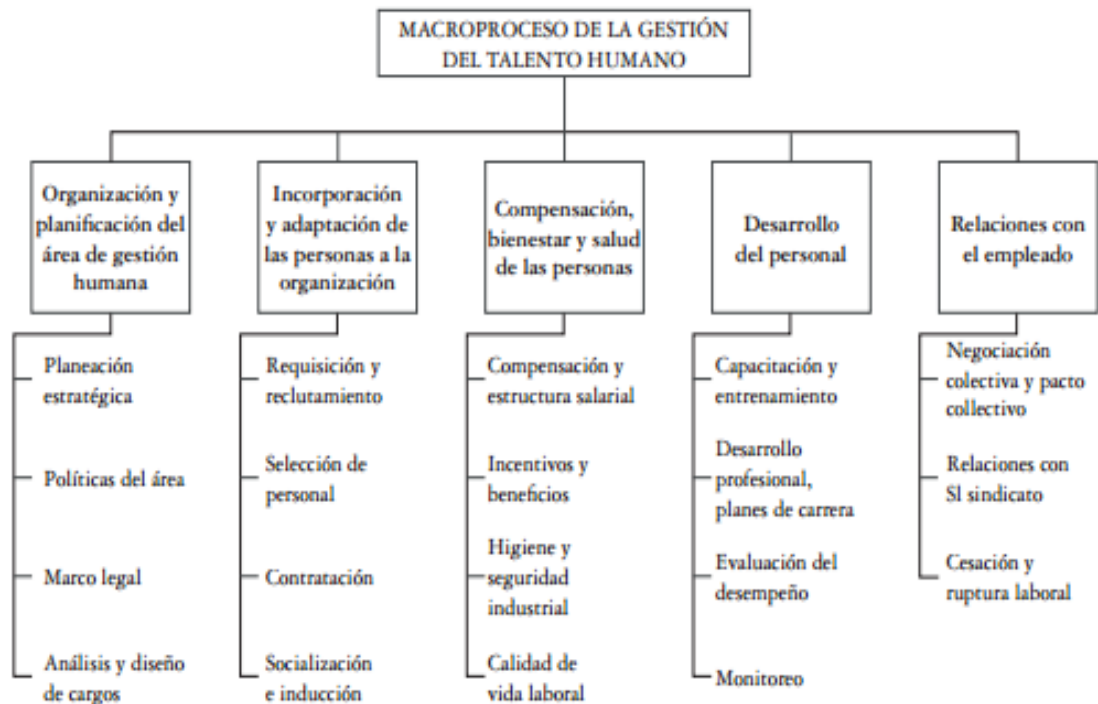
Desarrollo del personal, es el cuarto macroproceso, busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales de los empleados, está compuesto por la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional, los planes de carrera, la evaluación del desempeño y por el monitoreo.

---

<sup>27</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los Macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores, 2011. p 15.

El último macroproceso es denominado relaciones con el empleado, el cual busca establecer que la relación entre empleado-empleador, aporte a la organización; este macroproceso está compuesto por la negociación colectiva y pacto colectivo, las relaciones con el sindicato, cesación y ruptura laboral.

**Figura 02. Macroprocesos de la gestión del talento humano**



Fuente: GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZALEZ, Carlos Hernán; Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011. p 17.

A continuación se comenzará a explicar y definir cada uno de los macroprocesos y procesos que comprende la gestión de recursos humanos, tomando como base y punto de partida la estructura planteada en el libro *los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*, tomando también en cuenta las definiciones que le hacen los diferentes autores a cada uno de estos procesos.

## 5.1.4.1. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

**5.1.4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO:** Para entender mejor este proceso, es importante conocer el término de estrategia; según Chiavenato<sup>28</sup> “La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

- 1) la define el nivel institucional de la organización.
- 2) Se proyecta para el largo plazo.
- 3) Implica a toda la empresa”.

Otro conocedor del tema, Alfred Chandler afirma que “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentarlos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”<sup>29</sup>

Para comenzar a hablar de *planeación estratégica*, debemos saber que significa planeación de recursos humanos o de talento humano, según Dolan “se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurar de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización”.<sup>30</sup>

En el libro *Planeación estratégica aplicada*, se define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de un organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 74.

<sup>29</sup> CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise Cambridge, Mass: M.I.T Press, 1962. p 13.

<sup>30</sup> DOLAN, Simón, VALLE, Cabrera Ramón, JACKSON, Susan y SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos tercera edición. Madrid: Mc Graw-Hill, 2007. p 83.

<sup>31</sup> GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1998. p 5.

Es la planeación del futuro y la diferente toma de decisiones en las que debe incurrir la organización, las que le dan mayor sentido e importancia a los procesos organizacionales y de la gestión de recursos humanos.

Todo esto ha llevado a que los administradores y gerentes de las compañías busquen herramientas y recursos para llevar a cabo una planificación y organización efectiva de los planes de acción, siendo este el punto de partida para los diferentes procesos.

Los planes y programas que se llevan dentro de este proceso van hacia un mismo fin, alcanzar los objetivos de gestión de personal; y es con el apoyo de los empleados que este proceso toma vida y se vuelve actual, así lo confirma Nuria Rodríguez cuando dice “La planeación de recursos humanos permite además la realización del objetivo general de la empresa, para lo cual debe lograrse el interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que esto determina los resultados de los otros recursos con que cuenta la misma: económicos, técnicos, físicos y otros”<sup>32</sup>.

Recursos humanos dentro de las muchas funciones que se mencionarán a lo largo de este texto, promueve la dotación constante de personal para los cargos que así lo requieran, garantizando la no afectación de los procesos que se lleven en un puesto de trabajo por ausencias, retrasos o falta de seguridad de la función, debido a personal no capacitado para el área correspondiente.

Además se encarga de estar al tanto de las modificaciones que puedan presentarse en las leyes, acuerdos y decretos que afecten de manera directa al personal dentro de una organización, los cambios que pueden facilitar los procesos y beneficien tanto a la empresa como a los empleados.

Con respecto a lo anterior, Rodríguez manifiesta que ““La planeación de recursos humanos debe responder a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral”<sup>33</sup>.

Por último para García, Murillo y González, “La planeación estratégica del talento humano está orientado a definir qué tipo de recursos humanos se necesitan para

---

<sup>32</sup> RODRIGUEZ, Nuria. Planificación de recursos humanos: Una medida necesaria. En: Gestión Vol. 4 N° 1 (Primer semestre 1996). P 30

<sup>33</sup> RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de personal. Sexta Edición. México: Thompson Editores S.A, 2002. p 101.

lograr los objetivos de la organización [...] La planeación de recursos humanos contribuye al cumplimiento de la misión y procura convertirse en un proceso estratégico de la gestión del talento humano para conseguir la visión”<sup>34</sup>.

Lo consideran el primer proceso que le da una apertura a las funciones que se desean llevar a cabo con el fin de obtener metas y beneficios tanto para empleados como para la organización.

**5.1.4.1.2. POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO:** Para llevar a cabo los planes de acción y las funciones de manera organizada y efectiva, se deben primero establecer dentro de la organización aquellos lineamientos y parámetros que todos el personal debe tener en cuenta a la hora de poner en marcha lo planeado o de ejecutar un proceso.

Chiavenato define las políticas como “reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”. Por su parte este mismo autor define las políticas del talento humano como “la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”<sup>35</sup>.

Este autor <sup>36</sup>también considera que las políticas de talento humano dependen de lo que la organización persigue en aspectos tales como:

**A) Política de provisión de recursos humanos**

- Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia, y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

---

<sup>34</sup> GARCÍA, Solarte Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZÁLEZ, Campo Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p 19.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill: 2000. p 161-162.

<sup>36</sup> *Ibidem* p 163-165.

- Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

**B) Políticas de aplicación de recursos humanos.**

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución, y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación de desempeño.

**C) Políticas de mantenimiento de recursos humanos**

- Criterio de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

**D) Política de desarrollo de recursos humanos.**

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

#### **E) Política de control de recursos humanos**

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas generales abarcan todos los procesos de la organización interrelacionados con los empleados de manera universal sin entrar en cada subproceso, detalle o especificación que pueda tener cada área.

Así de esta manera lo manejan en la actualidad algunas de las organizaciones que se han establecido en Colombia, pero al mismo tiempo, la gran mayoría de micros y pequeñas empresas, no manejan una política sectorial sino más bien enfocada al comportamiento del individuo y su beneficio dentro de la organización.

Otro autor es Rodríguez<sup>37</sup>, quien utiliza áreas de acción clave, funciones de personal y relación laboral para agrupar las políticas del talento humano:

- a) Influencia del Empleado:** Define el grado de influencia de los empleados en cuanto a los objetivos organizacionales, los salarios, las decisiones, entre otros.
- b) Sistema de Trabajo:** Las políticas que permiten definir la manera en que se diseña el trabajo, la forma en que se debe organizar las personas, la información que estas manejan y la coordinación de funciones y tareas, permiten generar compromiso con los objetivos organizacionales, logrando satisfacer de mejor manera las necesidades de desarrollo del personal.
- c) Flujo de recursos humanos:** Esta área involucra todos los procesos y actividades tradicionales relacionadas con el personal, como lo son el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación del desempeño y la capacitación. Su fin es mantener el flujo de personas en todos los niveles de

---

<sup>37</sup> RODRIGUEZ, Valencia Joaquin. Administración moderna de personal. Sexta Edición. México: Thompson, 2002. p 102.

la organización a corto, mediano y largo plazo, según sean las exigencias, asignando la cantidad correcta de personal que cuente con las habilidades necesarias.

- d) Sistema de recompensas: Su énfasis está en las recompensas financieras y no financieras, grupales o individuales, que se ofrecen para generar, motivar y mantener el personal adecuado en la organización. Los métodos deben ser equitativos y justos para así atraer y retener a los mejores empleados.

García, Murillo y Valencia, aclaran que existen dos tipos de política de personal: “La política general, da prioridad al talento humano por encima de los recursos de la organización; y particulares, encargadas de campos específicos en cuanto a personal, por ejemplo el reclutamiento, la selección, la contratación y la evaluación”<sup>38</sup>.

Se considera que, las políticas van desde lo más simple hasta lo más complejo, aclarando procedimientos y comportamientos que se deben tener dentro de un área, un puesto de trabajo y dentro de la organización como tal, previniendo la interrupción o abuso que se puedan llegar a presentar de no tenerse claros los parámetros y lineamientos.

En la actualidad no todas las empresas de Colombia manejan ni un manual ni alguna cartilla que se les entregue a los empleados en su ingreso a la organización sobre las políticas que maneja la empresa y las políticas de recursos humanos; muchas veces estas son conocidas y la gran mayoría de manera verbal en una capacitación o en la entrevista de trabajo, tomándose como “aclaraciones” y no como Políticas generales o particulares de la organización y políticas del talento humano o recurso humano.

**5.1.4.1.3. MARCO LEGAL LABORAL COLOMBIANO:** En Colombia se ha luchado fuertemente para que los trabajadores sean abarcados por leyes que les garanticen protección, seguridad laboral y responsabilidad tanto para sí mismos como para el empleador. Sin negar así que aún falta camino que recorrer sobre ciertos temas que no están contemplados o quizás se tienen aún vacíos en las leyes establecidas.

---

<sup>38</sup> GARCÍA, Solarte Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZÁLEZ, Campo Carlos Hernán. Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p 29.



En este proceso es indispensable que aquellos directivos, gerentes y todo aquel personal de recursos humanos que piensa, planifica y desarrolla acciones referentes a las personas que integran la organización, deben tener conocimiento sobre la normatividad laboral del área, el sector de la organización, la región y el país. Esto les permitirá tomar decisiones y acciones válidas y efectivas legalmente que conlleven a procesos justos tanto para los empleados como para la organización.

Todos los procesos que se llevan a cabo en recursos humanos, necesita el conocimiento sobre las normativas no solo de la organización sino también la gubernamental, pues a medida que ha pasado el tiempo, este proceso de gestionar al personal es más importante en todas las organizaciones y requiere de un correcto funcionamiento legal, pues la falla en algún proceso que afecte directamente a una persona puede llevar a la organización a una demanda por el no cumplimiento de las normas laborales.

García, Murillo y González afirman que en el caso colombiano, “las empresas debe basarse en la Ley 100 de 1993, la ley 50 de 1990, la Ley 789 de 2002, el código sustantivo de trabajo, y el Código procesal de trabajo y de la seguridad social”<sup>39</sup>.

La ley 100 de 1993<sup>40</sup> es la ley de Sistema de seguridad social integral, compuesta por cinco libros y 289 artículos. El artículo primero de esta ley habla sobre “El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afectan.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro”.

Esta ley da libertad y autonomía para los empleados al elegir la institución a la que se quieran afiliar en las diferentes prestaciones legales mínimas que debe tener, garantiza la existencia de un régimen subsidiado en salud para la población menos favorecida, aclara la existencia de un sistema de prevención y atención a los

---

<sup>39</sup> GARCIA, Solarte Mónica, SANCHEZ, de Roldan Karem y ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2008. p 24.

<sup>40</sup> [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html), 5 de octubre de 2016, 10:56 AM

trabajadores, de enfermedades y accidentes que ocurran en la gestión de su jornada laboral.

Todo esto trata de garantizar por medio de esta ley que los trabajadores Colombianos merecen una atención en salud, puedan gozar en algún momento de su pensión, la utilización de cesantías y que pueda tener una seguridad económica y de responsabilidad cuando ocurra algún accidente laboral.

Otra ley citada es la Ley 50 de 1990, la cual hace reformas al Código sustantivo de trabajo y se dictan disposiciones alrededor de relaciones laborales y la seguridad social<sup>41</sup>.

Esta ley hace aclaraciones importantes sobre prácticas que se tenían en el mercado laboral pero que no estaban establecidas legalmente, habla sobre los tipos de contrato, su duración máxima y los aspectos que se deben tener en cuenta en cada uno de ellos, también habla sobre los agentes de pólizas de seguros, salarios, tipos de salarios, despidos, sindicatos que pueden existir en una organización, auxilio de cesantías y muchos más temas laborales.

La ley 789 de 2002 modifica algunos artículos del Código sustantivo de trabajo, apoya el empleo y amplía la protección social; está compuesta por 7 capítulos y 52 artículos.

En esta ley se define el Sistema de Protección social como el que “se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo”<sup>42</sup>.

Estas leyes deben ser conocidas de manera estricta por el personal de recursos humanos pero también lo conveniente sería que los empleados de las organizaciones colombianas tuvieran total conocimiento sobre esta ley, permitiendo conocer sus derechos y sus obligaciones frente al empleador, las obligaciones que tiene el gobierno de garantizar la ejecución de cada artículo en ellas consagrado y lo que el empleador está obligado a brindar a todo su personal.

---

<sup>41</sup> <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281> , 7 de octubre de 2016, 9:15 AM.

<sup>42</sup> <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778> , 7 de octubre de 2016, 9:17 AM.

**5.1.4.2. ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS:** Es requisito prudente para las organizaciones al empezar en la búsqueda del personal adecuado para un cargo, saber que funciones y aspectos indispensables debe tener las personas postulantes, pues un buen empleado que logra satisfacer las necesidades establecidas en el diseño de un cargo, es un empleado que está aportando a que la organización logre sus metas en cada área que la compone.

Para Raventós “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”<sup>43</sup>.

Para Chiavenato, el tema lo divide en dos partes, la primera parte habla sobre el significado de la descripción del cargo, afirmando que “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y porque. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”; y la segunda parte se refiere al análisis del cargo, afirma que “Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en término de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto”.<sup>44</sup>

Otros autores que hablan sobre este proceso son Mondy y Noé, “El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, saberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”. Así mismo hablan de la descripción de puesto como “un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto”<sup>45</sup>.

Por último para García, Murillo y González, hablan sobre dos componentes, “el análisis del cargo o puesto, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el diseño del cargo, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto”.

---

<sup>43</sup> RAVENTOS, Joseph. Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones. Madrid: Revista capital humano No 181, 2004. P 16.

<sup>44</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 222.

<sup>45</sup> MONDY, Wayne, NOE, Robert. Administración de recursos humanos novena edición. México: Pearson Educación, 2005. p 86-87.

Este proceso es fundamental desde la microempresa hasta las grandes compañías, pues permitirá enfocar el cargo hacia los objetivos específicos y obtener garantías de personal capacitado que lleve a la compañía a procesos exitosos.

**5.1.4.2.1. PROCESO DE ANÁLISIS DE CARGOS:** Existen varios elementos que permiten que el análisis de datos sea correspondiente a lo que la empresa requiere y los ejecutivos aspiran a obtener, a esta tarea algunos escritores han aportado diferentes ideas.

Dessler plantea seis pasos en el análisis de cargo, consagrados así:

- 1) Primer paso: Decida cómo utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos deben recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos,- como entrevista al empleado y preguntarle qué actividades implica el trabajo-son buenas para redactar descripciones de puestos y para seleccionar a los empleados para el mismo.
- 2) Segundo paso: Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de proceso, y descripciones de puesto.
- 3) Tercer paso: Selecciones puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares.
- 4) Cuarto paso: Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
- 5) Quinto paso: Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa.
- 6) Sexto paso: Prepare una descripción y una especificación del puesto. se trata de dos productos tangibles del análisis del puesto. La descripción del puesto (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo; entre ellas, las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2009. p 128.

De acuerdo a García, Murillo y González citan a Rodríguez planteando cuatro elementos en el análisis, los que permiten desarrollar la descripción del puesto de trabajo:

- 1) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (denominado contenido).
- 2) Cómo deben desempeñar las tareas (métodos y procesos).
- 3) A quien se deberá reportar (las responsabilidades).
- 4) Quien deberá supervisar y dirigir (autoridad).<sup>47</sup>

Estos elementos establecen la forma de obtener la información verídica de que se necesita y para que se hace, contando con conocimiento en el campo y de la organización como requisito para quien debe llevar a cabo estos pasos.

**5.1.4.2.2. MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS:** Existen métodos para obtener los datos que permiten el inicio para un análisis de cargo y su descripción, cada uno de estos métodos posee unos pasos y un fin, el cual dependerá de lo que la organización esté buscando.

- A) Método Observación directa:** Es un método que puede proporcionar información muy importante de las funciones que se llevan a cabo en un cargo, así como evaluar la manera en como lo hace el personal que está allí.

Para Chiavenato “la observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquina, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador deba llenar para asegurar que cubra toda la información necesaria”.<sup>48</sup>

Para García, Murillo y González “La observación directa es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Su aplicación

---

<sup>47</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p38.

<sup>48</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 226.

es más recomendable en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos”.<sup>49</sup>

Como ya lo han dicho estos autores, este método aplica casi que exclusivamente para los cargos básicos, y es un método que requiere exclusivamente de ser cuidadoso con los detalles de observación y el posterior análisis para establecer de manera propia un cargo.

- B) Método del cuestionario:** “Consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo. Sin embargo no hay posibilidad de retroalimentación por parte del analista o del empleado en el proceso de interpretación de las funciones descritas, por lo cual es un método utilizado cuando se tienen muchos empleados en un mismo cargo. El cuestionario puede ser resuelto también por el supervisor del cargo y tiene como característica que el papel del analista es pasivo”.<sup>50</sup>

Aunque es un método de uso rápido, no en todos los casos funciona exitosamente pues en gran parte depende de lo que el personal narre como función, teniendo la posibilidad de obviar detalles y puntos importantes.

- C) La entrevista:** La entrevista es de manera verbal ya sea directamente con el supervisor del cargo o el empleado que ocupa dicho cargo, es un método al igual que el anterior, de uso rápido pero que al mismo tiempo conlleva a desglosar posteriormente la información suministrada.

- D) Métodos mixtos:** Como el nombre lo expresa es la combinación de dos de los métodos con el fin de obtener mejor información y que entre ellas se argumente la verdad.

**5.1.4.2.3. PROCESO DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Después de obtener la información necesaria para poder diseñar un cargo, es importante analizar en qué casos aplica todo lo suministrado y planificar los pasos que debe llevar cada proceso y cada cargo.

---

<sup>49</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZALEZ, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p 39.

<sup>50</sup> Ibídem. p 40.

García, Murillo y González citan en el libro macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana, a Dessler, el cual plantea los siguientes pasos como parte del diseño del cargo:

- 1) Identificación del Cargo: este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción.
- 2) Resumen del puesto: Este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionados claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta.
- 3) Relaciones: Las relaciones e interacciones que involucren el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa.
- 4) Responsabilidades y deberes: Es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan.<sup>51</sup>

Para Chiavenato los procesos que componen al diseño de cargo son:

- 1) Identificación del puesto: Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y un número o código de puesto.
- 2) Fecha de los análisis de puesto: La fecha del análisis de puesto se anota en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios que harían obsoleta la descripción.
- 3) Resumen del Puesto: Proporciona una perspectiva general concisa del mismo. Consiste generalmente en un párrafo pequeño que establece el contenido del puesto.
- 4) Tareas desempeñadas: El cuerpo de la descripción del puesto delinea las tareas principales a desempeñar.
- 5) Especificación del puesto: Se define como un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

---

<sup>51</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZALEZ, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p 44-45.

## 6) Descripción del puesto ampliada.<sup>52</sup>

Se debe dejar todo bien explicado ya que de esto dependerá en gran medida el éxito para cada operación que ejecuta la persona en el cargo, así como también evitar malos usos de las herramientas de la organización y el logro de los objetivos por áreas.

### **5.1.4.3. INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN.**

#### **5.1.4.3.1. REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO:**

Después de la planificación de gestión humana, se pasa al llamado que hace la organización a las personas profesionales, con experiencia e interesadas en un cargo, teniendo en cuenta cada una de las restricciones y especificaciones del perfil que debe cumplir el postulante.

Para Chiavenato, “El papel de reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización-que forma parte del mercado de trabajo-envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.”<sup>53</sup>

Ahora bien, para Mondy y Noé, “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.”<sup>54</sup>

García afirma que “la requisición y el reclutamiento consiste en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de una organización.”<sup>55</sup> También esta escritora plantea diferencias entre estos dos términos, habla que “la

---

<sup>52</sup> MONDY, Wayne, NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Novena edición. México. Pearson Educación, 2005. p 93-96.

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 106.

<sup>54</sup> MONDY, Wayne, NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Novena edición. México: Pearson Educación, 2005. p 119.

<sup>55</sup> GARCIA, Mónica, SANCHEZ, Karem y ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2008. p 30.



requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento, por lo general este paso es un proceso adicional, el cual ha perdido el nivel de importancia y de cuidado que debe tener para hacer el proceso de inclusión efectivo a la organización”. Así mismo dice que “El reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización”<sup>56</sup>.

Otros autores que hablan sobre este tema son Rue y Byars, dicen que “el reclutamiento se debe ocupar de la búsqueda y atracción solo de candidatos idóneos para el puesto. No importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión para que el reclutamiento sea eficaz.”<sup>57</sup>

Para Dolan, “El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida que esta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados, aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.”<sup>58</sup>

Por último para García, Murillo y González citan a Llanos en la definición de requisición, “como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento” y citan a Llanos, Decenzo y Robbins y a Chiavenato, para indicar que “ el reclutamiento es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo.”<sup>59</sup>

---

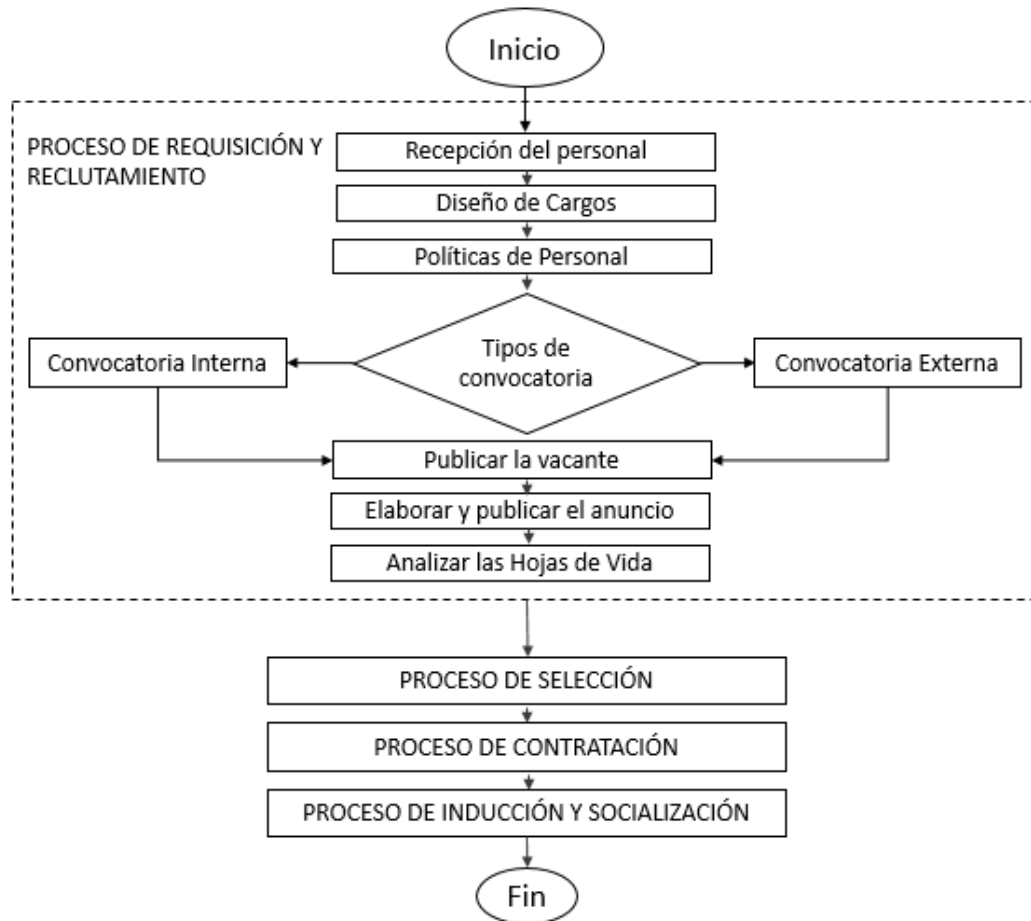
<sup>56</sup> *Ibíd*em p 30.

<sup>57</sup> RUE, Leslie y BYARS, Llord. Administración de recursos humanos. México: Interamericana, 1984. p 126.

<sup>58</sup> DOLAN, Simón, VALLE, Cabrera Ramón, JACKSON, Susan y SCHULER, Randall. Gestión de los recursos Humanos. Tercera edición. Madrid: Mc Graw-Hill, 2007. p 109.

<sup>59</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p 56.

**Figura 03. Proceso de requisición y reclutamiento de personal.**



Fuente: GARCIA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de Gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p 57.

#### **5.1.4.3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**

**A) Reclutamiento interno:** Se trata de escoger el candidato más apto dentro de un grupo de trabajadores ya conocidos por la organización, aquellos a quienes se les dará la oportunidad de desarrollar nuevas funciones y demostrar sus habilidades en un nuevo cargo.

Nuevamente en este libro citan a García cuando afirma que “para el reclutamiento interno las técnicas más utilizadas son: la comunicación a través de las carteleras de la organización, que permite dar a conocer a los empleados la vacante y el proceso de inscripción a la misma; la intranet y los correos electrónicos medio muy utilizado hoy en día; y, finalmente, la base de datos de los empleados que admiten estudiar un desarrollo de plan de carrera que permita generar ascensos.”<sup>60</sup>

Para Dessler, “cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensa por su lealtad y capacidad.”<sup>61</sup>

**B) Reclutamiento externo:** Esta fuente es utilizada cuando el perfil que se está buscando no pertenece a ninguno de los colaboradores que se encuentran dentro de la organización y que no cumplen con los requisitos mínimos tal como la experiencia en el cargo.

Es por lo anterior que la empresa lanza al mercado laboral su nueva oferta, permitiéndole a las personas hacer parte de la organización llevando según lo que se espera buenas acciones y en pro de la organización. García, Murillo y González citan en este punto a Dessler, esta última habla sobre “la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella”.<sup>62</sup>

#### **5.1.4.4. SELECCIÓN DE PERSONAL:**

---

<sup>60</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p 59.

<sup>61</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2009. p 16.

<sup>62</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p 59.

En este proceso se define cuál o cuáles candidatos dentro de los que se hayan postulado, es el apropiado o apropiados para ocupar el cargo ofertado, tomando esta decisión con base a las entrevistas, cuestionarios y demás métodos que los directivos, jefe inmediato y personas de recursos humanos haya utilizado.

Esta persona que se selecciona debe cumplir con los requisitos que desde un comienzo se establecieron, así como contar con el compromiso y responsabilidad para desempeñar este cargo.

Para Mondy y Noé, la selección “es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.”<sup>63</sup>

Después de seleccionar al mejor candidato para el cargo en cuestión se deben contar con las bases, para un proceso de contratación eficaz, que nos permita orientar el contenido del cargo como tal.

**5.1.4.5. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL:** Es un proceso donde una persona se compromete a prestar un servicio bajo subordinación, y recibiendo de esta una remuneración, según García “la contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continua dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos, no se le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuró la relación laboral”<sup>64</sup>

El Código Sustantivo de Trabajo en el artículo 5, define “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”<sup>65</sup>

En este proceso todo el personal de gestión humana debe reconocer, legalmente los subprocesos y orden que se debe llevar para tener una contratación exitosa.

---

<sup>63</sup> MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Novena edición. México: Pearson Educación, 2005. p 162.

<sup>64</sup> GARCIA, Mónica, SANCHEZ, Karem y ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2008. P 56

<sup>65</sup> <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>, 5 de octubre 2016, 10:10 pm

**5.1.4.6. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL:** Es el proceso en donde la empresa se muestra al candidato desde lo básico hasta lo fundamental, es la oportunidad que le da la organización al candidato de conocer sus políticas, cultura, esquema y por último enfocarse en el área al cual va a pertenecer.

Para Dolan “la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo”.<sup>66</sup>

El éxito de este proceso radica en la satisfacción con el que empieza el nuevo integrante de la organización, pues aunque se tiene en cuenta que llega a un nuevo espacio y con personas desconocidas, la motivación con la que haya salido de la orientación e inducción le permitirá enfocar sus esfuerzos en una buena integración con su área de trabajo.

Este proceso generalmente se realiza para dar a conocer al empleado, la misión, visión, valores organizacionales, reglamento interno, cultura, reglas por departamento y por supuesto conocer con más detalle sobre las labores que debe desempeñar.

#### **5.1.4.6.1. ETAPAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL:**

Alles (2006) plantea lo siguiente:

- A)** Introducción a la organización: Toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel, debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto, políticas, normas internas, beneficios, sistemas; comunicaciones y costumbres de la compañía así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
  
- B)** Inducción al puesto de trabajo: El objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. es ideal

---

<sup>66</sup> DOLAN, Simón, VALLE, Cabrera Ramón, JACKSON, Susan, SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc Graw-Hill, 2007. p 155.

realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento.<sup>67</sup>

#### **5.1.4.6.2. ETAPAS DE SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL:**

Robbins plantea que la socialización está compuesta por tres etapas:

- A) El pre-ingreso:** desde la selección de los aspirantes se empieza a elegir quienes poseen valores, actitudes y expectativas acordes a la cultura de la empresa.
- B) El ingreso:** En esta etapa es realizada la inducción. Se inicia una vez el aspirante es nombrado nuevo integrante de la compañía y se le hace saber que la decisión de contratarlo se ha basado exclusivamente en los méritos demostrados.
- C) La metamorfosis o adaptación permanente:** Esta etapa se lleva a cabo a través de un proceso continuo de comunicación. Dado que los individuos y la empresa están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos, valores y actitudes, se requiere de continua coordinación entre las partes.<sup>68</sup>

**5.1.4.7. COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS:** Este macroproceso contiene elementos que están orientados a la motivación, desarrollo humano y beneficios que satisfacen las necesidades del personal, así como la garantía para la organización de tener un ambiente laboral satisfecho y cercano a su grupo de trabajo.

**5.1.4.8. COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL:** García comparte que “Es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación”. Complementa esto con decir que “La compensación está compuesta por la compensación

---

<sup>67</sup> ALLES, Martha. 5 pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos humanos. 2006. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p.71

<sup>68</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. 2005. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p.72

financiera que puede ser directa o indirecta y la compensación no financiera. La compensación financiera directa la constituyen el salario, las bonificaciones, las comisiones, las primas y las vacaciones a las que se tiene derecho por ley. La compensación financiera indirecta concierne a todos los pagos en moneda corriente adicional que no hacen parte de los derechos de ley, como son las horas extras, las primas y vacaciones extralegales, las propinas y todos los adicionales concedidos.

La compensación no financiera se compone de todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son, las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía laboral, entre otros”<sup>69</sup>

**Figura 04. Estructura de las compensaciones organizaciones.**

**Tabla 3.1. Estructura de las compensaciones organizacionales**

Compensaciones Organizacionales		
Financieras		No Financieras
Directas	Indirectas	
Comisiones, bonificaciones, salario directo.	Vacaciones	Oportunidades de trabajo reconocimiento y autoestima. Seguridad en el empleo Calidad de vida del trabajo. Orgullo de la empresa y del trabajo. Promociones, libertad y autonomía en el trabajo
	Primas	
	Propinas	
	Horas Extras	
	Primas por salarios	
	Adicionales	
	Efectos financieros de beneficios	

Fuente: GARCÍA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo, GONZALEZ, Carlos Hernán. Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humano. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. P 77.

#### **5.1.4.9. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTO:**

<sup>69</sup> GARCIA, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. 2008. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p.76-77.

Según Dessler (2001) y Rodríguez (2002) exponen los siguientes métodos:

- A) Método de graduación: Comparación del puesto, según su importancia y puede ser en orden ascendente o descendente.
- B) Método de alineamiento: Graduar los puestos por medio de una técnica numérica de promedio, a través del uso de tarjetas que contiene las especificaciones para cada puesto, en el orden de importancia que las tarjetas presentan.
- C) Método de comparación de factores: Consiste en ordenar los cargos en función de sus principales factores comparados con la puesto clave, por lo tanto se trabaja con dos grupos de puntos: uno de puntos clave y otro de punto no clave.
- D) Método de puntos: Consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, llegando a establecer un ordenamiento entre ellos. Su procedimiento consiste en el establecimiento del comité para valorar los puestos, análisis de una significativa muestra de puestos, selección y definición de valores considerados como más representativos, ponderación de factores, determinar los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre puestos y realizar el prorrateo de los porcentajes.<sup>70</sup>

**5.1.4.10. INCENTIVOS Y BENEFICIOS:** Para García “el proceso de incentivos y beneficios es el complemento de la compensación salarial, pues busca estimular a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios”.<sup>71</sup>

Aunque en muchas organizaciones no existan beneficios o incentivos para los empleados, cada vez más en la actualidad se le da una importancia a este tema y el personal encargado de gestionar a los empleados buscan nuevas alternativas que sean útiles tanto para el colaborador como para la organización; En otras organizaciones se entiende por beneficios aquellos elementos intangibles, tales como horas de descanso, facilidad en tiempo, celebración de momentos importantes, entre otros.

---

<sup>70</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal.2001 y RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. 2002. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p 78-79.

<sup>71</sup> GARCIA, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p 93.



La organización busca con los beneficios incentivar a los empleados a desarrollar mejor sus actividades laborales, así como también crear satisfacción en su entorno organizacional, permitir posibles mejoras en el rendimiento de la fuerza de trabajo y lograr en cierta parte mantener a sus empleados motivados y fidelizados a la empresa.

**5.1.4.11. HIGIENE Y SEGURIDAD:** Son parámetros que se establecen para proteger la integridad física y mental de los empleados, que con una utilización favorable y coherente logran evitar sobrecostos humanos, financieros, e incurrir en faltas graves en el ámbito legal.

En las organizaciones existe una persona encargada de que este tema se planifique y lleve a cabo, cumpliendo así con las leyes que exigen su cumplimiento; Como lo indica Asfahl “La función de seguridad e higiene tiene características tanto de función en línea como de asesoría, y el gerente de seguridad e higiene necesita reconocer qué parte corresponde a cada categoría. El gerente de seguridad e higiene desempeña una función de asesoría en tanto que actúa como “facilitador” que ayuda, motiva y aconseja a la función de línea en aras de la seguridad e higiene del trabajador”.<sup>72</sup>

El gerente y el grupo encargado de la higiene y seguridad laboral, debe tener en cuenta el espacio donde se labora, la iluminación, el ruido, la temperatura, la humedad y demás factores que acompañan el sitio de trabajo, cumpliendo con el bienestar para el empleado y por parte de la organización cumpliendo con la normatividad que se regula en Colombia y promocionando mejores condiciones para la productividad y satisfacción del empleado.

Por último García plantea que “los programas de salud ocupacional que tienen como objetivo reducir los riesgos de salud tanto físicos, biológicos y psicológicos a través del desarrollo de normas y procedimientos de prevención médica o asistencia médica preventiva” y “el programa de salud ocupacional se deben establecer indicadores sobre las incapacidades causadas por enfermedades o accidentes de trabajo, con el objetivo de prevenir enfermedades o accidentes que generen como consecuencia el aumento en los niveles de ausentismo y rotación de la

---

<sup>72</sup> ASFAHL, Ray. Seguridad industrial y salud. México: Pearson Educación, 2000. p 13.

organización, que traen como resultado la disminución de la productividad y competitividad de la misma”<sup>73</sup>

**5.1.4.12. CALIDAD DE VIDA LABORAL:** Es un tema en el cual algunos autores lo relacionan con la salud y el bienestar que el empleado debe percibir por parte de la organización, contando con espacios y un ambiente que no solamente les de seguridad de estar protegidos sino también que los elementos que componen la calidad en el trabajo les permitan que su trabajo sea ameno a las condiciones.

Para Chiavenato el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) “implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones”. Agrega además que “La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y calidad”.<sup>74</sup>

“La calidad de vida laboral comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo y todas las demás consideraciones que inciden en el nivel de satisfacción del empleado con la empresa”.<sup>75</sup>

En general la Calidad de Vida Laboral es el elemento que permite que los empleados lleguen a un nivel de satisfacción que no solo los beneficie a ellos como miembros de la empresa sino también a ejecutivos, directores y en general la organización, con el fin de obtener resultados sobresalientes en productividad, responsabilidad, compromiso y economía.

---

<sup>73</sup> GARCÍA, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. p 105.

<sup>74</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 492.

<sup>75</sup> GARCÍA, Mónica. “La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica” En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.107.

**5.1.4.13. DESARROLLO DEL PERSONAL:** Este macroproceso comienza desde que el empleado es capacitado para la labor para la que fue contratado, pasando por el progreso que tenga en su ciclo laboral dentro de la organización, posibles ascensos, la evaluación de su capacidad y experiencia en los diferentes campos y el monitoreo que la organización le lleve para el cumplimiento de sus metas empresariales.

**5.1.4.14. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO:** La capacitación tiene como objetivo desarrollar esas capacidades y habilidades con las que el nuevo empleado viene pero orientándolas a los objetivos de la organización, así como también conocer más de cerca aquellos puntos que pueden resultar satisfactorios en un futuro para un cargo o un nuevo proceso.

“La capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias para sus actividades actuales, mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria, son ejemplos de capacitación”.<sup>76</sup>

García afirma que “el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que se desempeña. Es muy técnico y se centra en destrezas físicas o repetitivas. Se enfoca principalmente en el cargo, a diferencia de la capacitación que puede tener un alcance que trasciende del cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje”.<sup>77</sup>

Por su parte Carmona habla de capacitación como “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo”

Llegando al punto que la capacitación se utiliza como una herramienta que permite el desarrollo pero también la evaluación del personal dentro de un cargo, dentro de un área y frente al comportamiento que esté presente en el aprendizaje de procesos, normas, políticas, valores y procedimientos.

---

<sup>76</sup> MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Novena edición. México: Pearson Educación, 2005. p 202.

<sup>77</sup> GARCÍA, Mónica. “La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica” En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.111.

“La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”.<sup>78</sup>

Para finalizar se puede expresar el entrenamiento como la parte práctica y de corta duración que tiene como objetivo, aprender técnicas y conocimiento indispensables para la ejecución de una tarea, mejorando la destreza que el trabajador rápidamente muestre en su aprendizaje.

**5.1.4.15. DESARROLLO PROFESIONAL Y PLAN DE CARRERA:** El desarrollo profesional y plan de carrera, es un proceso que debe ser constante, contando con el compromiso tanto de los empleados como de la organización, a través del suministro y buen uso de las herramientas que mejoran y ayudan a obtener personal más capacitado.

Nadler comenta que “el desarrollo de recursos humanos es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o crecimiento humano, incluyendo tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.<sup>79</sup>

Carmona planea las siguientes etapas de desarrollo profesional:

- 1) Preparación para el trabajo: Es un periodo durante el cual las personas adquieren conocimientos, capacidades y habilidades para competir en el mercado laboral que haya escogido según su profesión.
- 2) Ingreso a una organización: El proceso de solicitud y selección de una empresa para trabajar según las aspiraciones de la persona, es la segunda etapa.
- 3) Iniciación del desarrollo personal: Una vez fortalecido en su carrera y en la organización, el empleado aprende lo relacionado con el puesto de trabajo, las reglas y normas de la organización, y se establecen metas más completas.

---

<sup>78</sup> SILICEO, Aguilar Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición. México: Editorial Limusa S.A, 2004. p 25.

<sup>79</sup> NADLER, L y NADLER, Z. El manual de desarrollo de recursos humanos. New York. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.119.

- 4) Parte central de la carrera profesional: Aquí se evalúa el sitio de vida laboral que se ha llevado y se reevalúa un nuevo estilo que acoja los objetivos logrados y las metas replanteadas que están por cumplir.
- 5) Final de la carrera profesional: Implica la productividad constante y la preparación definitiva para desvincularse de la vida laboral, para lo cual las normas legales vigentes de pensión o jubilación determinan parámetros.

Aunque en las organizaciones actualmente se sufre constantemente de rotación de personal, para muchas otras personas que logran entrar en una organización deseada o que denote su interés por los trabajadores, resulta un deseo de realizar progresos en su actividad laboral que permitan obtener ascensos y aportes de conocimiento, que facilite la obtención de metas e instrumentos innovadores que guíen a la organización en eficacia, sostenibilidad y competitividad.

**5.1.4.16. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Para Gómez, Balkin y Cardy, La evaluación de desempeño es la identificación, medida y gestión de rendimiento de los RRHH de las organizaciones. La evaluación de desempeño tiene dos aplicaciones: con fines administrativos y con fines de desarrollo.<sup>80</sup>

La evaluación de desempeño permite a la organización medir el rendimiento en ciertas áreas, su producción y la satisfacción que perciben de esta, enfocándose en el personal que la integra.

Así mismo la evaluación pretende que tanto los directivos como el empleado detecten posibles fallas que se tengan en una operación, mostrando y analizando mejoras que se deben implementar ya sea en herramientas, optimizando procesos o hasta el intercambio de trabajadores, en donde cada uno se adecue y trabaje eficazmente.

Para Chiavenato “La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. En realidad, es un proceso dinámico que incluye

---

<sup>80</sup> GÓMEZ, Mejía Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Pearson Educación, 2001. P.259

al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa”.<sup>81</sup>

Para García, Murillo y González “El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no solo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso de investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar como el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo”.<sup>82</sup>

**5.1.4.17. MONITOREO:** Este punto depende de la administración de la organización, pues aunque en algunas organizaciones se toma en modo estricto como la vigilancia de la jornada laboral de los empleados, para evaluar el rendimiento que estos llevan, en otras organizaciones se toma como un seguimiento muchas veces en lapsos de tiempo largos (meses) o en lapsos cortos (semanas), para ver cómo va el progreso del personal con sus funciones, garantizar una adecuada logística en su área, proporcionar lo necesario para las operaciones y por supuesto, el hecho de estar al tanto de los colaboradores que permiten el logro de los objetivos de la organización.

Chiavenato dice que “monitorear significa acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación”.<sup>83</sup>

**5.1.4.18. RELACIONES CON EL EMPLEADO:** Se refiere a la relación entre empleador y empleado, donde se garantice el respeto por los derechos legales y naturales por cualquiera de las dos partes (patrono-empleado), así como la relación con sindicatos y demás miembros que puedan interferir en esta relación; en este punto se debe tener en cuenta que aquella relación que se haya establecido en el contrato de trabajo será vigente única y exclusivamente durante el tiempo que este

---

<sup>81</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009. p 245.

<sup>82</sup> GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán. Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.124.

<sup>83</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Citado por GARCÍA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.128

dure, dando cumplimiento a cada premisa y consideración al que en él se haya pactado.

#### **5.1.4.19. NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO:**

Rodríguez dice que “no se debe ignorar la influencia que ejercen los sindicatos en el comportamiento de los asociados, en el trabajado y en la administración. Los sindicatos desempeñan un papel importante en la vida diaria de los administradores, ya que estos últimos tienen que administrar en un clima en el cual, los primeros tienen autoridad, poder e influencia”.<sup>84</sup>

Mondy y Noé, citan la Ley Nacional de Relaciones Laborales Art 8(d) que dice que la negociación colectiva es “El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados de reunirse en ocasiones apropiadas y acordar de buena fe los salarios, horas, así como otros términos y condiciones del empleo; así como la negociación de un acuerdo, o de cualquier cuestión que surja con relación a este, y la ejecución de un contrato escrito incorporando cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes lo solicita. Esta obligación no impone a ninguna parte la aceptación de una propuesta ni exige que se haga una concesión”.<sup>85</sup>

Dessler expresa que la negociación colectiva es “el proceso por medio del cual los representantes de la administración y del sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral”.<sup>86</sup>

García, Murillo y Vargas hacen referencia al pensamiento de tres autores, Sherman, Bohlander y Snell:

- 1) Preparación de las negociaciones: Esta incluye la planeación de la estrategia y la recolección de datos para apoyar la propuesta de negociación, en este se permite a los negociadores revisar y diagnosticar las debilidades, mientras las negociaciones anteriores están aún frescas en la memoria.
- 2) Recolección de datos para la negociación: Esta incluye la recolección de datos internos respecto a quejas, acciones disciplinarias, transferencias,

---

<sup>84</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición. Thomson International, 2007.p. 500

<sup>85</sup> MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Novena Edición. México: Pearson Educación, 2005. p 411.

<sup>86</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2009. p 613.

promociones, despidos, tiempo extraordinario, antiguas resoluciones de arbitraje y pagos de salarios.

- 3)** Patrones de negociación: Se realiza una deliberación en la cual los sindicatos pactan las cláusulas sobre los salarios y otras prestaciones que son similares a la de otros contratos de una industria o región.<sup>87</sup>

García, Murillo y González, citan algunos artículos de la Ley 50 de 1990:

- A)** El artículo 38: Este artículo habla sobre el derecho que tienen tanto empleadores como empleados y trabajadores independientes de asociarse para formar ya sea asociaciones profesionales o sindicatos.
- B)** El artículo 39 modificado parcialmente por el artículo 15 de la Ley 11 de 1984: Habla sobre la protección del derecho de asociación, en la cual se estipula que cualquier acto que el empleador pueda tener de rechazo, de despido, suspensión o modificación de las condiciones de trabajo del empleado por el hecho de pertenecer al sindicato o a cualquier asociación, tendrá un castigo como lo puede ser una multa y cualquier persona que atente contra la seguridad de dicha asociación correrá con el mismo destino (multa o cualquier otra medida).
- C)** Artículo 40: Habla sobre la clasificación de los sindicatos
- De empresa: Están formados por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios en una misma empresa, establecimiento o institución.
  - De industria o de rama de actividad económica, si están formados por individuos que prestan sus servicios en varias empresas de la misma industria o rama de actividad económica;
  - Gremiales, si están formados por individuos de una misma profesión, oficio o especialidad.
  - De oficios varios, si están formados por trabajadores de diversas profesiones, disímiles o inconexas. Estos últimos solo pueden formarse en los lugares donde no haya trabajadores de una misma actividad, profesión u oficio en número mínimo requerido para formar uno gremial, y sólo mientras subsista esta circunstancia.
- D)** Artículo 41: Habla sobre el acta de fundación, la cual debe contener documentos, nombres, actividad, objeto de formación y demás información

---

<sup>87</sup> SHERMAN, A, BOHLANDER, G y SCOUT, Snell. Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. México: Thomson Editores. Citado por GARCIA, Mónica, MURILLO, Vargas Guillermo y GONZALEZ, Campo Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p 133.



indispensable para su autenticación y validez. En las siguientes reuniones que se hagan deberán consignar los temas tratados y las personas participantes con sus respectivos datos en actas.

**E) Artículo 42:** El artículo 362 del Código Sustantivo del Trabajo, Estatutos.

Toda organización sindical tiene el derecho de redactar libremente sus estatutos y reglamentos administrativos. Dichos estatutos contendrán, por lo menos, lo siguiente:

- La denominación del sindicato y su domicilio.
- Su objeto.
- Condiciones y restricciones de admisión.
- Obligaciones y derechos de los asociados.
- Número, denominación, período y funciones de los miembros de la directiva central y de las seccionales en su caso; modo de integrarlas o elegir las, reglamento de sus reuniones y causales y procedimientos de remoción.
- organización de las comisiones reglamentarias y accidentales.
- Cuantía y periodicidad de las cuotas ordinarias y su forma de pago.
- Procedimiento para decretar y cobrar cuotas extraordinarias.
- Sanciones disciplinarias y motivos y procedimientos de expulsión, con audiencias, en todo caso, de los inculpados.
- Épocas de celebración de asambleas generales ordinarias y de asambleas de delegatarios, en su caso; reglamento de las sesiones, quórum, debates y votaciones.
- Reglas para la administración de los bienes y fondos sindicales; para la expedición y ejecución de los presupuestos y presentación de balances y expedición de finiquitos.
- Normas para la liquidación del sindicato.

**F) Artículo 43:** Habla sobre la notificación que se le debe hacer al empleador expresando la ya existencia del sindicato, así mismo como al inspector de trabajo. En este documento se debe consignar quienes hacen parte de esta asociación con su identificación.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> GARCIA, MONICA, MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Campo Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. p 133-136.

**5.1.4.20. CESACIÓN O RUPTURA LABORAL:** Para Gómez, Balkin y Cardi, la ruptura “es la finalización de la pertenencia de un empleado a una organización.

Existen dos clases de ruptura laboral:

- 1) La ruptura Voluntaria: Se producen cuando un empleado decide, por razones personales, finalizar la relación con el empresario. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben de decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Las rupturas voluntarias evitables se pueden impedir invirtiendo en la administración de calidad en el reclutamiento, la selección, la formación y programas de desarrollo.
- 2) Ruptura Laboral Involuntaria: La dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por una necesidad económica o un mal ajuste entre el empleado y la organización. Aunque los directivos son los que toman la decisión de acabar con la relación laboral con un empleado, Recursos Humanos debe velar porque se cumpla la letra y el espíritu de la empresa”.<sup>89</sup>

García “define el cese, como la decisión final que genera una mala adecuación entre el empleado y la organización, resultado de un rendimiento insuficiente, la incapacidad de un empleado de corregir comportamientos inaceptables que la empresa ha intentado o modificar, o faltas graves cometidas; mientras el despido, es la decisión última de la empresa cuando requiere reducir costos y ya se han agotado los otros medios y alternativas”.<sup>90</sup>

La ley ha establecido en Colombia ciertos parámetros para la terminación de una relación laboral, confiando en que las dos partes cumplan con sus derechos y obligaciones en este tema.

El código sustantivo del trabajo establece en el Artículo 61, modificado por el Artículo 5 de la ley 50 de 1990, lo siguiente:

- 1) El contrato de trabajo termina:
  - Por muerte del trabajador
  - Por mutuo consentimiento

---

<sup>89</sup> GÓMEZ, Mejía Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. España: Pearson Educación, 2001. p 232.

<sup>90</sup> GARCÍA, Mónica. “La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica”. Citado por GARCÍA, Mónica, MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán. Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011.p 137.

- Por expiración del plazo fijado pactado.
  - Por terminación de la obra o labor contratada.
  - Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
  - Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días.
  - Por sentencia ejecutoriada
  - Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7, del decreto-ley 2351 de 1965 y 6 de esta ley.
  - Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.
- 2)** En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

El código sustantivo de trabajo también plantea las causas por las que se puede acabar unilateralmente el contrato de trabajo, el Artículo 62, modificado por el Artículo 7 del Decreto de Ley 2351 de 1965 plantea tanto por parte del empleador como el empleado, lo siguiente:

A) Por parte del empleador:

- 1)** Haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
- 2)** Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directo o los compañeros de trabajo.
- 3)** Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del empleador, de los miembros de su familia o de su representante y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.
- 4)** Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.

- 5) Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.
- 6) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
- 7) La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto; o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por tiempo menor cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
- 8) El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.
- 9) El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador.
- 10) La sistemática inexecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.
- 11) Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
- 12) La renuencia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del empleador o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
- 13) La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.
- 14) El reconocimiento al trabajador de la pensión de la jubilación o invalidez estando al servicio de la empresa.
- 15) La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquier otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso y no exime al empleador de las prestaciones e indemnización legales y convencionales derivadas de la enfermedad.

Nota: En los casos de los numerales 9 a 15 de este artículo, para la terminación del contrato, el empleador deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor de quince (15) días.

**B) Por parte del trabajador:**

- 1) El haber sufrido engaño por parte del empleador, respecto de las condiciones de trabajo.
- 2) Todo acto de violencia, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por el empleador contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del empleador con el consentimiento o la tolerancia de este.
- 3) Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzcan al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
- 4) Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o salud, y que el empleador no se allane a modificar.
- 5) Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
- 6) El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del empleador, de sus obligaciones convencionales o legales.
- 7) La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos de aquel para el cual se le contrató, y
- 8) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Parágrafo: La parte que termina unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra, en el momento de la extinción, la causal o motivo de esa terminación. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.<sup>91</sup>

El personal de Gestión humana debe estar al tanto de toda aquella ruptura laboral que se dé entre un trabajador y la organización, pues es función importante de ellos, cumplir con el proceso debido, para no incurrir en fallas legales y posteriormente una posible demanda por parte del trabajador; así mismo debe estar al tanto de la causa por la cual el trabajador decide dar por terminado la relación laboral con la organización, apoyando y llevando el caso en buena medida.

---

<sup>91</sup> [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo\\_pr001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html). 3 de noviembre de 2016, 2:57 pm.

## **5.2. MARCO CONTEXTUAL**

Se detalla brevemente el contexto de la organización Sukipartes S.AS:

### **5.2.1. HISTORIA**

Sukipartes S.A.S, nace el 22 de Abril del año 2002, fundada por el señor Jose Manuel Martínez López, el fundador de la organización ingresó como empleado y repartidor de volantes, en un año el señor Martínez, ya era mensajero y conductor, al siguiente ya era vendedor de mostrador, luego de ser reconocido como el mejor vendedor, pasó a ser el administrador y gerente de los 39 puntos de la empresa a nivel nacional, debido a la crisis de los años 96 al 99 la compañía en la que trabajaba el señor Martínez, quebró, se creó otra empresa que cayó nuevamente en el año 2002, en este mismo año nace la oportunidad de comprar la compañía, pero en esos momentos el señor Manuel Martínez no contaba con un ingreso sostenible o dinero con el que pudiera realizar una compra de contado, por lo que se vio en la obligación de adquirir por medio de hipotecas, el dinero correspondiente para la compra del almacén y con ayuda de dos personas de la planta Suzuki Motor de Colombia S.A.S, se logra en el año 2002, dar apertura a la compañía Jose Manuel Martínez López, como personería natural, y la cual contaba en sus inicios con dos empleados.

Para el año 2007, el señor Manuel Martínez, considera la posibilidad de aumentar la unidad de negocio, por el cual en ese mismo año se abre el punto de venta de motos, dejando de ser un almacén de repuestos para pasar a un concesionario de las Motos Suzuki y ya contaba con 22 empleados.

Actualmente la compañía cuenta con 35 empleados, en julio del 2016, por el crecimiento y la rentabilidad en el estado colombiano, se decide pasar de personería Natural a Jurídica, convirtiéndose en Sukipartes S.A.S. El señor Martínez en apoyo de la Junta Directiva ha decidido crear departamentos, que vayan enfocados hacia la competencia que se tiene en el mercado.

Teniendo en cuenta que Sukipartes S.A.S es uno de los concesionarios con mayor índice de crecimiento a nivel nacional, se espera que para los próximos 5 años sea el más reconocido y que según lo estimado por la plata General en Japón, continúe creciendo dentro del sector, teniendo en cuenta que es el único concesionario en Colombia, que no ha tenido decrecimiento en ventas durante los años actuales.

### **5.2.2. MISIÓN**

Sukipartes es un concesionario dedicado a la comercialización, distribución, mantenimiento preventivo y correctivo de motocicletas, repuestos genuinos al por mayor y al detal de la marca SUZUKI que complementan sus servicios con implementos de protección y productos de mantenimiento de alta calidad.

Brindamos asesoría especializada de nuestro amplio portafolio de productos y servicios de la marca SUZUKI, a nuestros clientes actuales y potenciales, contando con el respaldo de un equipo de trabajo altamente competente y comprometido, con el cumplimiento de nuestros principios y valores institucionales.

### **5.2.3 VISIÓN**

Sukipartes S.A.S en el año 2020 será el concesionario número 1 a nivel nacional, en la comercialización, distribución, mantenimiento preventivo y correctivo de motocicletas, repuestos genuinos al por mayor y al detal de la marca SUZUKI.

A través de un servicio eficaz, estableciendo alianzas estratégicas con el firme propósito de alcanzar un alto nivel de confianza y crecimiento mutuo entre la compañía, el talento humano, accionistas y clientes.

### **5.2.4. POLÍTICAS GENERALES**

Sukipartes S.A.S, se compromete a:

- Brindar asesoría especializada, sobre partes, piezas, repuestos y servicio técnico a nuestros clientes con el fin de entender y atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas en la entrega del producto final.
- Atender con responsabilidad, puntualidad y compromiso las solicitudes de nuestros clientes mediante diferentes canales de comunicación.
- Ofrecer mantenimiento preventivo y correctivo de calidad, que sean competitivos en el mercado.
- Motivar a nuestros colaboradores por medio de beneficios, buscando siempre su desarrollo y crecimiento profesional y personal.

- Todos los empleados de la empresa deben mantener un buen comportamiento, con el cliente, directivos y compañeros de trabajo.

### 5.2.5. ORGANIGRAMA

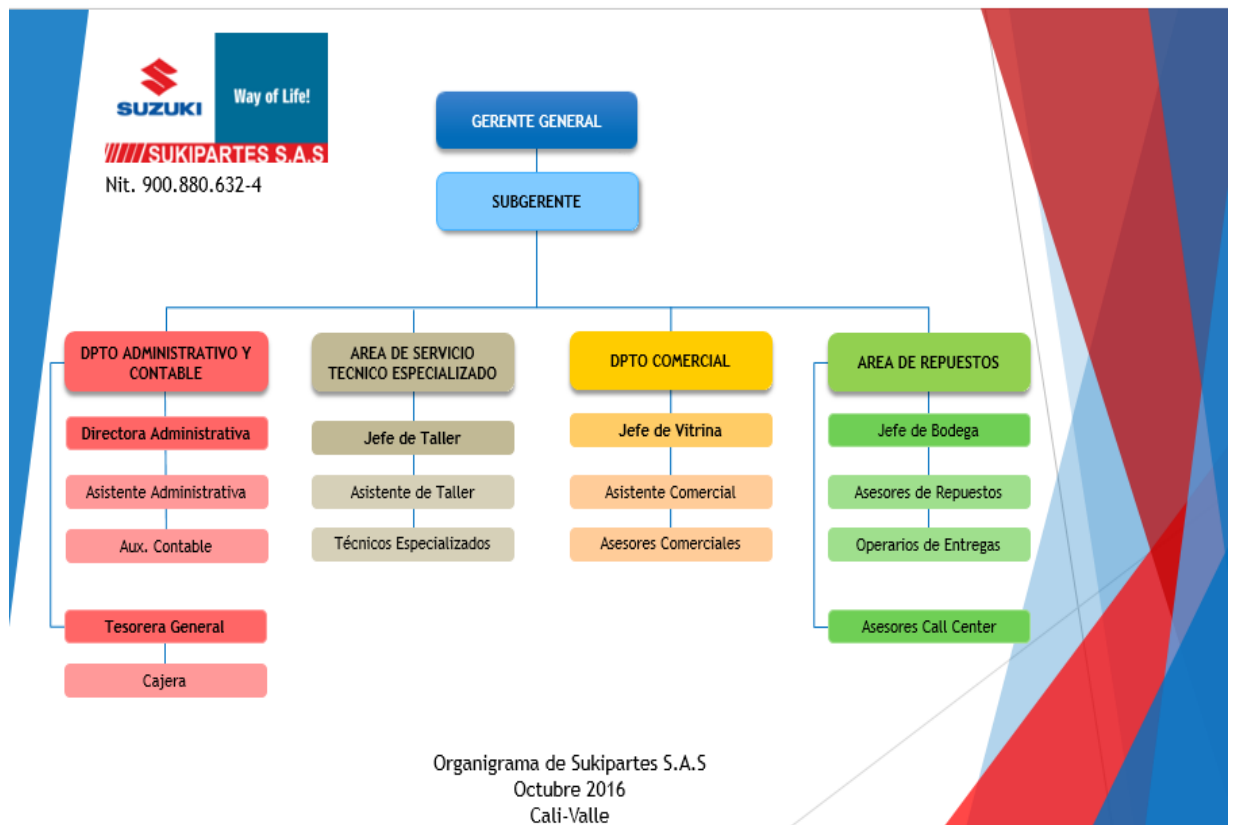


Fig. 2 Organigrama Sukipartes S.A.S<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Elaboración Propia



## 6. MARCO LEGAL

Para el desarrollo de este trabajo, se toma como guía el Código Sustantivo del trabajo, que nos brinda unas normas estipuladas con respecto a la relación y compromisos que adquieren el empleado y el empleador.

Para Sukipartes S.A.S, es de suma importancia conocer las definiciones de ciertos capítulos y artículos del Código Sustantivo del Trabajo, porque permite dar claridad y brindar al empleado, mejores condiciones según lo acordado en la normativa colombiana.

Teniendo en cuenta lo anterior, se detallan algunas definiciones:

### 6.1. PRINCIPIOS GENERALES

**ARTÍCULO 1o. OBJETO.** “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.”<sup>93</sup>

**ARTÍCULO 5o. DEFINICIÓN DE TRABAJO.** “El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.”<sup>94</sup>

**ARTÍCULO 7o. OBLIGATORIEDAD DEL TRABAJO.** “El trabajo es socialmente obligatorio.”<sup>95</sup>

**ARTÍCULO 8o. LIBERTAD DE TRABAJO.** “Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.”<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>, 7 de octubre 2016, 10:10 AM

<sup>94</sup> Ibíd.

<sup>95</sup> Ibíd.

<sup>96</sup> Ibíd.

**ARTÍCULO 9o. PROTECCIÓN AL TRABAJO.** “El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.”<sup>97</sup>

**ARTÍCULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES.** “Modificado por el art. 2, Ley 1496 de 2011. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.”<sup>98</sup>

**ARTÍCULO 11. DERECHO AL TRABAJO.** “Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.”<sup>99</sup>

## **6.2. TÍTULO I: Contrato Individual de Trabajo**

### **6.2.1. CAPÍTULO I. Definiciones y Normas Generales**

#### **ARTÍCULO 22. DEFINICIÓN.**

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

2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.”<sup>100</sup>

Se tiene en cuenta este artículo de suma importancia, ya que la compañía actualmente no ve reflejada la importancia de los contratos laborales, que pueden llevar en un futuro a múltiples demandas en caso de no estar refrendado lo acordado entre el empleado y empleador.

---

<sup>97</sup> *Ibíd.*

<sup>98</sup> *Ibíd.*

<sup>99</sup> *Ibíd.*

<sup>100</sup> *Ibíd.*

Para el empleador conocer en qué momento se considera un contrato de trabajo, ya sea verbal o escrito. Debe tener en cuenta:

**ARTÍCULO 23. ELEMENTOS ESENCIALES.** Subrogado por el art. 1, Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:

“1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y

c. Un salario como retribución del servicio.

d. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.”<sup>101</sup>

### **6.3. CAPÍTULO IV. Modalidades del Contrato.**

**ARTÍCULO 37. FORMA.** “El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.”<sup>102</sup>

**ARTÍCULO 38. CONTRATO VERBAL.** “Modificado por el art. 1, Decreto 617 de 1954. El nuevo texto es el siguiente: Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;

---

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;

3. La duración del contrato.”<sup>103</sup>

**ARTÍCULO 39. CONTRATO ESCRITO.** “El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.”<sup>104</sup>

#### **6.4. CAPÍTULO V. Ejecución y Efecto del Contrato**

**ARTÍCULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR.** “Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

---

<sup>103</sup> *Ibíd.*

<sup>104</sup> *Ibíd.*

5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren; y

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

10. Adicionado por la Ley 1280 de 2009, así: Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad

de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral.

11. Adicionado por el art. 3, Ley 1468 de 2011

Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia.”<sup>105</sup>

**ARTÍCULO 58. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR.** “Son obligaciones especiales del trabajador:

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3a. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4a. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5a. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

6a. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.

7a. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico del patrono o por las autoridades del ramo; y

---

<sup>105</sup> *Ibíd.*

8a. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.”<sup>106</sup>

La relación estable entre el empleado y el empleador se da mediante el conocimiento y el cumplimiento de dichos deberes que son soportados mediante esta normativa y permite dar apoyo a lo que se establecerá mediante la gestión humana en la compañía.

---

<sup>106</sup> *Ibid.*

## 7. MARCO CONCEPTUAL

El enfoque para alcanzar el objetivo general de este trabajo, tiene en cuenta como punto de partida, la **gestión humana** que a su vez, está compuesta por unos macroprocesos que nos permitirán establecer una guía para desarrollarlos en el transcurso del trabajo, estos procesos son: el Análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección, socialización e inducción de personal, incentivos y beneficios, evaluación de desempeño y capacitación y entrenamiento.

Teniendo en cuenta a Chiavenato “Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal.”<sup>107</sup> por eso es tan importante, para las organizaciones tener en cuenta que la **gestión humana** según define García como “Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal para potencializar la organización”<sup>108</sup> deben ser puestos en marcha para poder generar según Chiavenato “el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.”<sup>109</sup>

Para muchos autores, definir los procesos que se encuentran dentro de la gestión humana, se ha basado drásticamente hacia el enfoque con él lo analicen, es así como Chiavenato se basa puntualmente en seis procesos, que son: la Administración de Personas, la Aplicación de Personas, la Compensación de las personas, el Desarrollo de las personas, el Mantenimiento de las condiciones laborales de personal y el Monitoreo de personal. A diferencia de García, que postula un enfoque diferente que abarca cinco Macro-Procesos, que son: la Organización y Planificación del área de gestión humana, la Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, la Compensación, Bienestar y Salud de las personas, el Desarrollo del personal y las Relaciones con el empleado.

---

<sup>107</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. 3a ed. México: Mc Graw-Hill: 2009. p.42

<sup>108</sup> GARCÍA SOLARTE, Mónica, MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos. Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010. p.13

<sup>109</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. 3a ed. México: Mc Graw-Hill: 2009. p.42



No obstante el desarrollo de este trabajo será fundamentado en cuatro de los cinco Macroprocesos de García, que son: 1) la **Organización y Planificación del Área de Gestión Humana**, que tiene como objetivo la definición de actividades necesarias que promuevan el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos de gestión humana, 2) la **Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización**, que busca que en los procesos de vinculación de personal a la organización sea realizado de manera adecuada a las especificaciones de cada cargo y así mismo un programa de inducción y adaptación a la cultura organizacional, 3) la **Compensación, Bienestar y Salud de las personas**, que promueve un sistema que busca satisfacer las necesidades de los colaboradores y que su vez los motive, generando retención del mismo, en la organización, por último, 4) el **Desarrollo de Personal**, que tiene como fin desarrollar las habilidades de los empleados por medio de actividades de estimulación de la innovación, generación de conocimiento, que al final retribuyen a la empresa y la vuelven más competitiva.

Para el desarrollo de este trabajo no solo se tendrá en cuenta los Macroprocesos definidos anteriormente, sino también aquellos subprocesos que son primordiales para satisfacer las necesidades de la organización y de los colaboradores, por eso, se definirán aquellos subprocesos que permiten obtener un proceso de gestión humana, estructurado y que al final genere a todos los involucrados el mayor beneficio posible.

De acuerdo a los subprocesos que hacen relevancia en el desarrollo de este trabajo, se tiene como punto de partida el **Análisis y Diseño de cargos** como aquel que permite obtener una descripción del puesto y sus funciones, actividades, responsabilidades, y el perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, que ayudará al siguiente subproceso a generar la **Requisición y Reclutamiento de personal** de manera coherente, para ello, como lo describe García, “la requisición y reclutamiento consiste en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de una organización”<sup>110</sup>

Es importante tener en cuenta que este proceso se realiza previamente y es de gran aporte al proceso de **Selección, Contratación e Inducción de Personal**, donde el

---

<sup>110</sup> GARCÍA SOLARTE, Mónica, SANCHEZ de ROLDAN, Karem y ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2008. p.13

autor Ivancevich define, “La **selección** es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”<sup>111</sup>, el proceso de la **contratación**, según el autor Grados la define como, “Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa”<sup>112</sup> y así mismo define la **inducción**, como “los aspectos importantes que el nuevo integrante debe conocer de la empresa y de su puesto de trabajo”<sup>113</sup>. Generando mayor certeza al colaborador a la hora de ingresar a la compañía ya que permite que este conjugue sus proyectos personales con los laborales, así mismo se tiene en cuenta que una buena inducción puede aportar muchas ventajas a la compañía, una de ellas según Grado “Es la disminución en los costos por procesos de selección y contratación, porque entre más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el proceso de selección”<sup>114</sup>

En muchas ocasiones, la rotación de personal, se debe a la falta de un programa de **Incentivos y Beneficios**, que no solo se trata únicamente de ofrecer sustentos monetarios sino también que se encarga de mantener la motivación en los empleados; los incentivos y beneficios son definidos según Juárez, como aquellos que sirven “para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo”<sup>115</sup> todos estos no solo buscan mejorar la producción de la empresas, sino también evitar la rotación de empleados y al final satisfacer las necesidades del empleado y del empleador conjuntamente; para alcanzar ese objetivo, también se ve involucrado el proceso de **Capacitación y Entrenamiento**, según define Silíceo, este proceso “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”<sup>116</sup> además estas permiten formar al empleado no solo para el cumplimiento de sus labores sino que también que este nuevo conocimiento vaya

---

<sup>111</sup> IVANCEVICH, John M. Human Resource Management, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 777

<sup>112</sup> GRADOS ESPINOSA, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 4a ed. México: El manual moderno S.A: 2013. p. 256

<sup>113</sup> GRADOS ESPINOSA, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 4a ed. México: El manual moderno S.A: 2013. p. 335

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> JUÁREZ HERNÁNDEZ, Othón. Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México. GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. 2014. p. 9

<sup>116</sup> SILICEO AGUILAR, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. 4a ed. México. LIMUSA S.A. 2004. p 25

fomentado a aportar ciertos criterios que ayuden al desarrollo personal y profesional.

Por último uno de los procesos más importantes que va acorde a todos los subprocesos mencionados anteriormente es la **Evaluación de desempeño**, este proceso según los autores Werther y Davis se define como, “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado”<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> WERTHER, William B, KEITH, Davis. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6a ed. México. McGraw-Hill. 2008. P. 302

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la elaboración de este trabajo, se dio el uso de la investigación descriptiva, ya que permitirá según Hernández, Fernández y Baptistas, “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.”<sup>118</sup> El uso de este tipo de investigación genera una gran ventaja, a la hora de analizar los resultados de los procesos.

La investigación descriptiva, ayuda a definir las características más importantes del estudio que se aplicó a Sukipartes S.A.S, y además proporciona información que podrá ser utilizada para futuras investigaciones o trabajos de la empresa.

### 8.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Teniendo en cuenta el uso de la investigación descriptiva, el método que más se ajusta a la investigación es el deductivo, ya que al realizar una teoría con el método hipotético-deductivo se da un seguimiento a una serie de pasos o etapas.

**Primero:** Se da la implementación del proceso de inducción para obtener un sumario o información que describa hechos u observaciones

**Segundo:** Se observan nuevas explicaciones e información que pudo ser encontrado valorando nuevamente el problema y creando mayores oportunidades de un resultado mejor

**Tercero:** Se aplican en consecuencia aquel conocimiento o idea que se haya concluido, observando el movimiento que manejara en un campo más realista.

**Cuarto:** Se verifica que todos los procesos hayan concluido de la mejor manera.

Es así como estos pasos se ven reflejados en el diseño e implementación de este trabajo, buscando conseguir los mejores resultados, para los involucrados

---

<sup>118</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la Investigación. 5a ed. México. McGraw-Hill. 2010. p 80.

### 8.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Según los datos a recolectar mediante las entrevistas, se consideran las personas con más experiencia en el cargo y los jefes directos, como se detalla a continuación.

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>ANTIGÜEDAD (Años)</b>
Jose Manuel Martínez López	<b>Gerente General</b>	<b>14 años</b>
Erdman Perdomo Osorio	<b>Subgerente</b>	<b>5 meses</b>
Claudia Patricia Lozano Pérez	<b>Directora Administrativa</b>	<b>10 años</b>
Yesica Alejandra Ojeda Martínez	<b>Asistente Administrativa</b>	<b>5 meses</b>
Bernardo Pantoja Guerrero	<b>Auxiliar Contable</b>	<b>5 años</b>
Karem Eliana Velasco	<b>Jefe de Vitrina</b>	<b>1 mes</b>
Aida Lucia Rojas	<b>Asistente de Mercadeo</b>	<b>2 años</b>
Luis David Espinoza	<b>Asesor Comercial</b>	<b>2 años</b>
Nicolás Molina Reveló	<b>Jefe de Bodega</b>	<b>1 año</b>
Janeth Martínez López	<b>Asesora de Mostrador</b>	<b>8 años</b>
Sandra Patricia Abraham García	<b>Tesorera</b>	<b>14 años</b>
Jenny Adriana Quiñonez	<b>Cajera</b>	<b>2 meses</b>
Julio Alberto Barrera	<b>Jefe de Taller</b>	<b>10 años</b>
Hamilton Montenegro Ortiz	<b>Técnico de Taller</b>	<b>1 años</b>
Javier Valencia Puente	<b>Auxiliar de Call Center</b>	<b>4 años</b>

Tabla 03. Relación de los colaboradores entrevistados<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Elaboración Propia

## 8.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para encontrar la información más acertada al momento de definir los resultados se utiliza como técnica, la entrevista a los empleados, y según la Autora Valles “LA ENTREVISTA es el testimonio directo de un personaje, se concibe como la forma inmediata y expedita de obtener las declaraciones de una persona sobre un tema de interés social. En términos generales se concibe como un ejercicio objetivo de diálogo, de encuentro, entre dos o más personas, cuyo objetivo es obtener información de una respecto de otra u otras.”<sup>120</sup>

Existen diferentes tipos de entrevistas, pero teniendo en cuenta que ésta, es dirigida hacia una investigación y análisis de resultados, se pone en marcha el uso de una entrevista de investigación que según Morga, tiene como objetivo “recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado.”<sup>121</sup>

Todas las entrevistas deben seguir unas etapas establecidas que permitirá al entrevistado y entrevistador formalizar y obtener mayores resultados, por eso se toman en cuenta 3 puntos claves a la hora de llevar a cabo esta técnica:

- 1. Fase Inicial:** esta fase tiene como principal objetivo, lograr que el entrevistado se sienta cómodo con el entrevistador, y que esté dispuesto a comentar sus ideas sin sentirse presionado.
- 2. Fase de desarrollo:** En esta parte se busca encontrar mayor información del tema, es decir, que se necesita profundizar con los entrevistados aspectos o ideas que no hayan sido destacadas en el paso anterior. Se permite así mismo el intercambio de información por ambas partes generando mayor estabilidad en la entrevista
- 3. Fase de Cierre:** Esta fase maneja la misma importancia que la inicial, teniendo en cuenta que esta consolida la información obtenida, y se analiza los puntos claves que se expusieron por parte de los actores, y así mismo el planteamiento de resultados.

---

<sup>120</sup> VALLES, Rosa. Voces Diferentes. 1a ed. México. Programa Editorial Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.2012. p 6.

<sup>121</sup> MORGA, Luis. Teoría y Técnica de la Entrevista. 1a ed. México. RED TERCER MILENIO S.C.2012. p 14.

## **8.5. FASES DE INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Gerente General (ver anexo 01), entrevista Directora administrativa (ver anexo 02) y entrevista a colaboradores (Ver anexo 03), este trabajo se llevó a cabo mediante cinco etapas:

**1ro:** Búsqueda de información y conocimiento existente que sirva como guía en la construcción de un trabajo eficiente y que además genere los instrumentos necesarios para el logro del objetivo general.

**2do:** Después de analizada la información y los instrumentos, se da paso a la creación de una herramienta que permita encontrar toda aquella información necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

**3ro:** Se da la aplicación del instrumento que permite al final encontrar la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

**4to:** Se analiza la información obtenida generando un reporte de lo que se percibe en la compañía actualmente y de todos los procesos de gestión humana que deban ser mejorados o diseñados.

**5to.** Se realiza la modificación o el diseño de los procesos de Gestión Humana que son sumamente importante para el logro de los objetivos de la compañía y que brinden estabilidad al empleado.

## **9. DIAGNÓSTICO**

Se define a continuación como se encuentra actualmente la empresa Sukipartes S.A.S, con respecto a los procesos de Gestión Humana, de acuerdo a la información tabulada de las encuestas realizadas al personal **(Anexo 10)**.

### **9.1. Diagnóstico del proceso de Análisis y Diseño de Cargos desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.**

La compañía no cuenta con un proceso formalizado para el Análisis y Diseño de Cargos, por lo anterior se buscan establecer las funciones y definiciones de cada cargo, que permitirán formalizar los perfiles y funciones para el cargo de Gerente General, Gerente Comercial, Directora Administrativa, Administrador de punto, Tesorera, Aux. Contable, Asistente Administrativo, Asistente de Mercadeo, Jefe de Vitrina, Jefe de Taller, Jefe de Bodega, Técnico de Taller, Asesor de Repuestos, Asesor Comercial, Operador de Entregas, Asesor de Call Center y Comunicador Externo, según la información recolectada de la empresa Sukipartes S.A.S.

### **9.2. Diagnóstico del proceso de Requisición desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.**

La compañía no cuenta con un proceso formalizado para la Requisición de personal, actualmente es un proceso que se realiza sin formatos que evidencien de manera coherente el paso a paso, por tal motivo se busca diseñar un manual de requisición que sea acorde a la información obtenida y a las necesidades de la empresa.

### **9.3. Diagnóstico del proceso de Reclutamiento desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.**

La compañía no cuenta con un proceso de reclutamiento formal, actualmente el proceso se realiza de forma interna, por el Gerente Comercial, la Directora Administrativa y la Asistente Administrativa, sin contar con los criterios necesarios, por lo anterior se evidencian los cargos de la empresa, y de acuerdo a su perfil se busca diseñar el proceso acorde que brinde a la compañía el mejor reclutamiento.

### **9.4. Diagnóstico del proceso de Selección desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S.**



Actualmente Sukipartes, cuenta con un proceso no formalizado de selección, que va dirigido por la Directora Administrativa, no obstante no se tienen parámetros definidos que permita dar la mejor selección del candidato, llevando constantemente a la realización de múltiples procesos de selección, teniendo en cuenta lo anterior y la información recolectada se establecerá un proceso formal con manuales y formatos necesarios para un proceso de selección óptimo.

#### **9.5. Diagnóstico del proceso de Socialización e Inducción del personal desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S**

La compañía actualmente no realiza un proceso de Socialización ni Inducción al cargo, por tal motivo es de suma importancia tener definidos con anterioridad los perfiles y funciones del cargo que permitirá soportar el proceso, por lo anterior se diseñará el proceso de socialización, y el manual que incluya, el tiempo, personal encargado, enfoque del área e instrumentos a utilizar.

#### **9.6. Diagnóstico del proceso de Incentivos y Beneficios desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S**

La compañía actualmente no cuenta con un programa de beneficios e incentivos para los empleados, en este caso existen actividades que se programan y son subsidiadas por parte de los empleados con apoyo de la Gerencia Comercial, en este caso con la información ya obtenida se busca diseñar un programa equivalente y equitativo con todas las áreas de la empresa.

#### **9.7. Diagnóstico del proceso de Evaluación de Desempeño desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S**

No se evidencia un proceso de Evaluación de Desempeño de los colaboradores actualmente en la compañía, por tal motivo se busca establecer formatos de evaluación de acuerdo al área y funciones realizadas dentro de la compañía.

#### **9.8. Diagnóstico del proceso de Capacitación y Entrenamiento desarrollado actualmente en Sukipartes S.A.S**

Actualmente la compañía, tiene procesos de capacitación que son dirigidos por la planta principal, en Suzuki, no obstante estas capacitaciones no son destinadas correctamente, de acuerdo a las necesidades de la empresa, por tal motivo se busca definir un plan de acción que oriente, y certifique a los empleados de la organización.

<b>DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SUKIPARTES S.A.S</b>		
<b>MACROPROCESO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>Organización y planificación del área de Gestión humana.</b>	<b>Planificación estratégica</b>	No se cuenta con documentación en donde se establezca los objetivos, los planes, las estrategias a utilizar ni la metodología que puede facilitar los macroprocesos de Gestión Humana.
	<b>Políticas de personal</b>	La empresa no cuenta con una documentación formal de las políticas de personal, sin embargo las directivas cuentan con algunos parámetro que tienen en cuenta pero que al no estar consignadas en un documento, no son conocidas por todo el personal
	<b>Análisis y Diseño de cargos</b>	La compañía no cuenta con un proceso formalizado para el Análisis y Diseño de Cargos, aunque las directivas tengan claro las funciones de cada cargo, así como las especificaciones y restricciones de cada perfil idóneo, esto debe ser consignado para llevar a cabo un excelente proceso de reclutamiento y posterior selección.
	<b>Marco Legal</b>	La empresa no cumple con todo lo establecido en la legislación colombiana, como el código sustantivo de trabajo. Resultado de ello es el tamaño de la empresa y el nivel de importancia que le dan sus directivos a las diferentes áreas.
<b>Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.</b>	<b>Requisición y Reclutamiento</b>	No cuenta con un proceso formalizado y por tanto, no se cuenta con formatos para realizar las requisiciones. Cada momento que se presente la necesidad de una vacante, el reclutamiento se realiza generalmente a través de medios referidos (recomendación personal) y de manera interna.
	<b>Selección de Personal</b>	No se cuenta con un proceso establecido formalmente, este proceso lo realiza la Directora Administrativa y al no tener parámetros establecidos, constantemente se tiene un reproceso de selección.
	<b>Contratación</b>	Todos los contratos son escritos. En este proceso se trata de cumplir con los puntos básicos que deben saber tanto empleado como empleador.
	<b>Socialización e Inducción</b>	La compañía actualmente no realiza un proceso de Socialización ni Inducción al cargo. Para los operativos muchas veces es por la experiencia que puedan manejar y dejando claro de manera verbal algunos puntos importantes para la organización y para los directivos es exclusivamente según la experiencia que tenga y lo que al iniciar sus labores pueda conocer a través de los directivos sin ser formalmente establecido.
<b>Compensación, Bienestar y Salud de las personas.</b>	<b>Compensación y Estructura salarial</b>	
	<b>Incentivos y Beneficios</b>	No cuenta con un programa de incentivos y beneficios establecidos y aunque en este proceso en momentos se llevan a cabo actividades para el desarrollo personal, estas

		son subsidiadas por los mismos empleados en conjunto con la administración.
	<b>Higiene y Seguridad Industrial</b>	Formalmente no se cuenta con la documentación necesaria y conocida por los empleados sobre este proceso, sin embargo si se tienen en cuenta y no de manera estricta algunos parámetros de seguridad en el área de servicio técnico especializado.
	<b>Calidad de Vida laboral</b>	Dado el tamaño de la organización y los recursos financieros, este tema no es resaltado para su implementación en la empresa.
<b>Desarrollo del personal</b>	<b>Capacitación y entrenamiento</b>	Actualmente la compañía, tiene procesos de capacitación que son dirigidos por la planta principal, en Suzuki, no obstante estas capacitaciones no son destinadas correctamente, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
	<b>Desarrollo Profesional, Planes de carrera</b>	Este proceso no se encuentra formalizado en Sukipartes SAS por el tamaño de la organización y la capacidad financiera; en algunos cargos no se permiten ayudas de tiempo por motivo de disponibilidad completa para la organización.
	<b>Evaluación de desempeño</b>	No se cuenta con ningún tipo de evaluación para el personal pues en los procesos anteriores no se han establecido los parámetros que cada cargo debe tener para su posterior revisión de cumplimiento.
	<b>Monitoreo</b>	Este proceso no se lleva a cabo dentro de la organización.
<b>Relación con el empleado</b>	<b>Negociación Colectiva y Pacto Colectivo</b>	Debido al tamaño de la organización este proceso no aplica dentro de ella.
	<b>Relaciones con los sindicatos</b>	Debido al tamaño de la organización este proceso no aplica dentro de ella.
	<b>Cesación y Ruptura Laboral</b>	Este proceso es el único conocido y entendido por parte tanto de los empleados operativos como de los empleados administrativos.

**Tabla 04. Diagnostico actual de la empresa SUKIPARTES S.A.S.<sup>122</sup>**

<sup>122</sup> Elaboración Propia

## **10. RESULTADOS**

Se diseñaron los procesos de análisis y diseño de cargos, requisición y reclutamiento, selección e inducción de personal, incentivos y beneficios, evaluación de desempeño y capacitación y entrenamiento; esta información se obtuvo en la entrevista realizada Sr José Manuel Martínez López, gerente general y 14 colaboradores más. **(Ver anexo 10)**

### **10.1. PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS**

Teniendo en cuenta los requisitos y necesidades que Sukipartes presenta frente a su personal, se realizó un análisis de los diferentes cargos actuales, su relación con los demás y el aporte que cada uno de ellos presenta frente a la compañía.

Se determinó cuáles son los requisitos, características, manejo y responsabilidades que cada cargo conlleva y dar a conocer a los directivos el alcance y desarrollo que pueden tener cada cargo, departamento y área, con el objetivo de concientizar hacia que meta en común van dirigidos y como aportan a ella.

#### **10.1.1. Objetivo**

El objetivo principal de este proceso es documentar, estructurar y definir el perfil de cada cargo mediante el conocimiento de los requisitos a nivel de experiencia, formación educativa, condiciones y demás aspectos importantes que deba tener el candidato.

Es importante ya que es el punto de partida para los demás procesos, ya que le brinda información al empleado de cuáles son sus funciones, responsabilidades, alcance y los objetivos que se esperan que este logre, así mismo le brinda esta información a los directivos para que en su proceso de selección tengan en cuenta que candidatos cumplen o no para ser aptos, facilitando el desarrollo del cargo y evitar posibles contratiempos por desinformación.

#### **10.1.2. Descripción del proceso**

En la especificación del cargo se debe consignar información objetiva sobre los requerimientos del cargo como tal, no se debe centrar en algo personal sino más bien describir lo que se necesita para este cargo, lo que la organización busca y pretende que sea satisfecha por el cumplimiento de lo pactado en su especificación.

En este documento se busca determinar información como el nombre dentro de la organización, la ubicación jerárquica del cargo (departamento/área), el objetivo de la existencia de este cargo, las relaciones con otros cargos y la autoridad que este cargo tenga, es decir que decisiones están a su mando y que decisiones debe pedir el apoyo con otros superiores o cargos de nivel horizontal al suyo.

Además de ello se mencionan las competencias que se deben tener para desempeñar el cargo, tales como nivel educativo, experiencia, aptitudes y requisitos básicos que la organización considera pertinentes para hacer parte de la compañía, generalmente que respaldan la política de gestión humana. También se consigna en este documento las funciones a desempeñar y los indicadores que debe cumplir en la realización de las mismas y ya por ultimo este documento llevan las condiciones de trabajo y ambiente propicias para el desarrollo del cargo.

Es importante que este documento se mantenga actualizado, puesto que esto nos sirve como base para la evaluación de cargos y funciones que pueden ser eliminados, modificados o creados para efectos de cumplimiento legal, facilidad para la compañía y optimización de funciones para un departamento.

### **10.1.3. Encargados**

Para la especificación del cargo se contó con la participación de los encuestados para un total de quince personas, que suministraron la información que hasta el momento tenían en conocimiento.

Para el desarrollo de la especificación, se toma en cuenta al jefe inmediato de cada área y el colaborador que ocupe dicho cargo, así se definirá los aspectos importantes y que se deberán tener en cuenta para los siguientes procesos a este.

### **10.1.4. Insumos previos**

Se cuenta con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los trabajadores de Sukipartes, por medio de la cual se obtiene un conocimiento sobre las funciones principales de los cargos, las necesidades y requisitos que la organización que se establecen por el momento de manera informal, el nombre de cada cargo, su ubicación dentro de la organización y los objetivos del cargo que desempeña.

### 10.1.5. Competencias organizacionales

Para establecer un modelo de competencias que se acomode a las necesidades de Sukipartes, se optó por el modelo planteado por Chiavenato en su libro Gestión de Talento Humano, tercera edición. Se toma este modelo como base, implementando la situación de la organización, de tal manera que se cumpla con los objetivos tanto de la investigación como de la estrategia de gestión de la organización.

Con la colaboración del Gerente General, el Sr José Manuel Martínez, se logra definir las competencias que se requieren para la organización, en contribución a su estrategia y posteriormente se definen las competencias por cargo. Chiavenato nos da un modelo que abarca desde lo general hasta lo específico pasando por las competencias por funcionalidad, competencias gerenciales y por último, las competencias individuales.

### 10.1.6. Proceso de especificación de cargo:

#### ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS

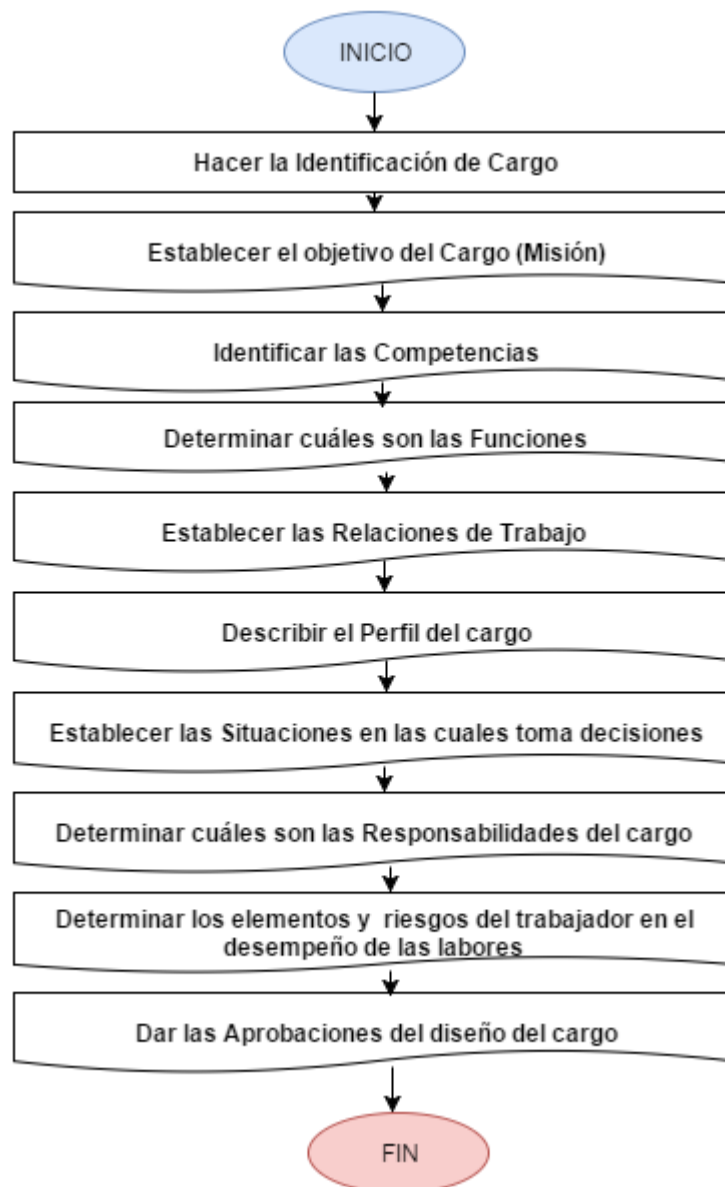
NOMBRE	RESPONSABLE/DESCRIPCIÓN	TIEMPO	REGISTRO
<b>Hacer la Identificación de Cargo</b>	<b>GERENTE GENERAL</b> Se determina el nombre del cargo, su posición jerárquica a nivel vertical y horizontal, registro de la persona que aprobó la información y la fecha de actualización del mismo.	15 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 1
<b>Establecer el objetivo del Cargo (Misión)</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> Se expresa con qué fin está diseñado este cargo, la importancia que tiene para el área y para la organización, y que objetivos se piensan alcanzar con el cargo.	30 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 2
<b>Identificar las Competencias</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> En este se encuentran dos clases de competencias: Las competencias organizacionales y las competencias del cargo. Se encuentran aquí las competencias que deben tener todos los colaboradores para pertenecer a la organización y cada empleado para ser apto a un cargo.	30 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 3
<b>Determinar cuáles son las Funciones</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	45 min	Formato de Especificación

	Identificar las funciones claves que debe tener el cargo. Para la redacción de las funciones se debe tener en cuenta que la función inicie con un verbo de acción y el objetivo de esta acción. El colaborador debe entender que hace y con el objetivo de que lo hace.		del Cargo – Punto 4
<b>Establecer las Relaciones de Trabajo</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>  Se indica las relaciones tanto internas como externas, así como la frecuencia con que estas relaciones se dan.	30 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 5
<b>Describir el Perfil del cargo</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>  Está compuesto por aquellos aspectos que le dan valor al desarrollo del cargo; en este se encuentra el nivel educativo y la experiencia mínima que debe tener la persona a ocupar el cargo y los conocimientos con los que debe contar.	30 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 6
<b>Establecer las Situaciones en las cuales toma decisiones</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>  Se describe y relaciona las decisiones que puede tomar de forma autónoma y aquellas que deben tomar junto con el supervisor, colegas o un grupo de personas determinados.	30 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 7
<b>Determinar cuáles son las Responsabilidades del cargo</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>  Se relaciona el número de personas que tiene directa o indirectamente a cargo.	45 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 8
<b>Determinar los elementos y riesgos del trabajador en el desempeño de las labores</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>  Identificar cuáles son los elementos u materiales que serán utilizados por el empleado para el desempeño de sus actividades y son los riesgos posibles del empleado en el desempeño de sus actividades	20 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 9
<b>Dar las Aprobaciones del diseño del cargo</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>  Se expresan las personas y cargos que tuvieron participación en la elaboración de este documento.	15 min	Formato de Especificación del Cargo – Punto 10

**4.83 horas**

**Tabla 05. Análisis y diseño de cargo.<sup>123</sup>**

<sup>123</sup> Elaboración propia.






Flujograma 01. Proceso de Análisis y diseño de cargos.<sup>124</sup>

### 10.1.7. Especificación del cargo

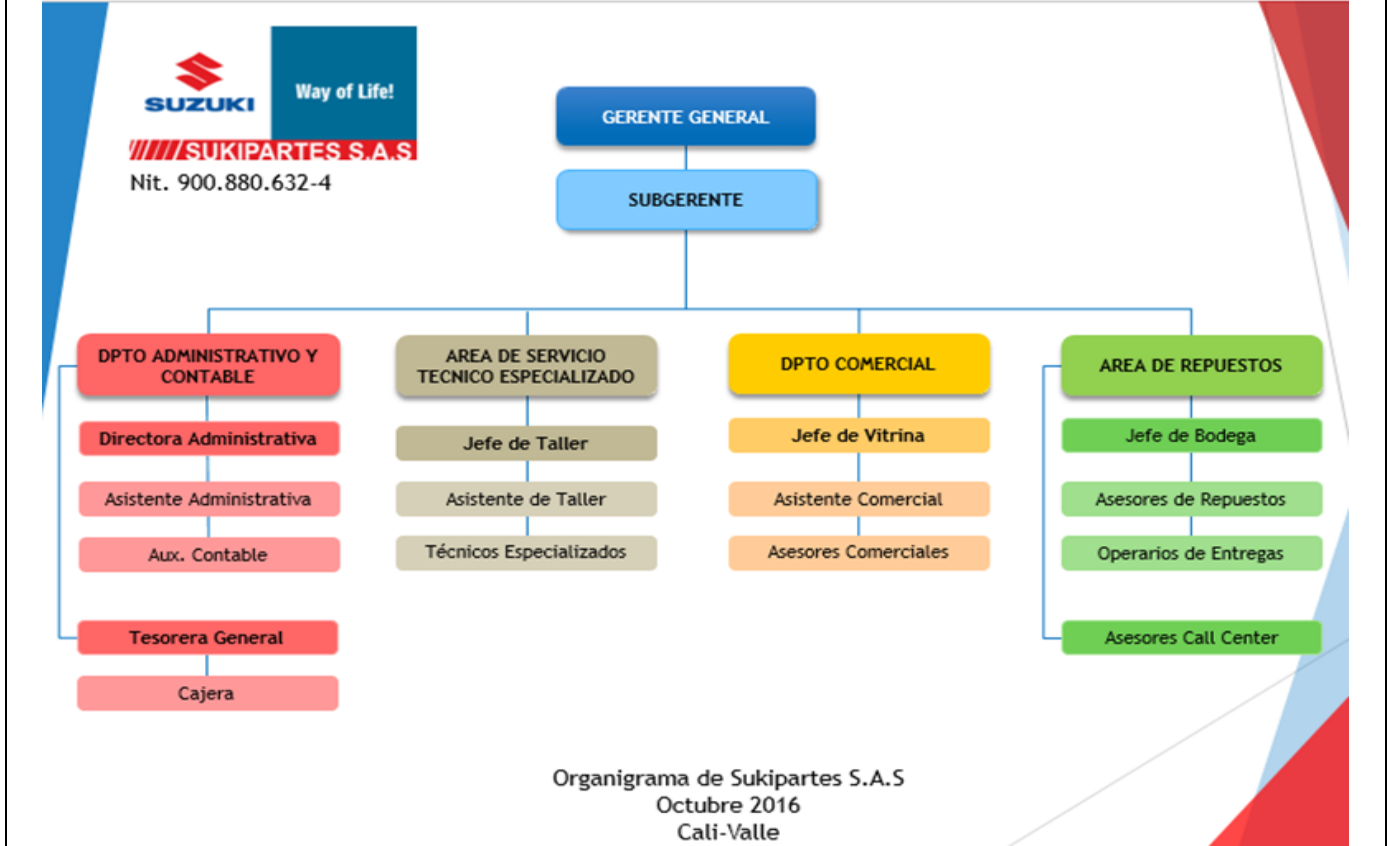
Se crea la plantilla de especificación de cargo y el manual de elaboración y uso, para su correcto funcionamiento. Esto permite al gerente utilizar esta herramienta para nuevas especificaciones de cargo.

<sup>124</sup> Elaboración propia.



  	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
	1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
	DENOMINACIÓN:		CÓDIGO DE DOCUMENTO:	
	NIVEL JERARQUICO:		VERSIÓN:	
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		

**POSICIÓN JERARQUICA**



**2. MISIÓN DE CARGO**

--

**3. COMPETENCIAS**

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO											
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL						
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		


4. FUNCIONES Y FINALIDADES													
RESPONSABILIDADES BÁSICAS							INDICADORES DE METAS						

5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)													
INTERNAS							EXTERNAS						

6. PERFIL													
6.1 NIVEL EDUCATIVO													
6.2 EXPERIENCIA													
6.3 CONOCIMIENTOS													

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES													
7.1 DECISIONES AUTONOMA							7.2 DECISIONES CONSULTADAS						

8. RESPONSABILIDADES													
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO													

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO													
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO							9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO						


10. APROBACIONE													
ELABORÓ									REVISÓ			APROBÓ	

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)

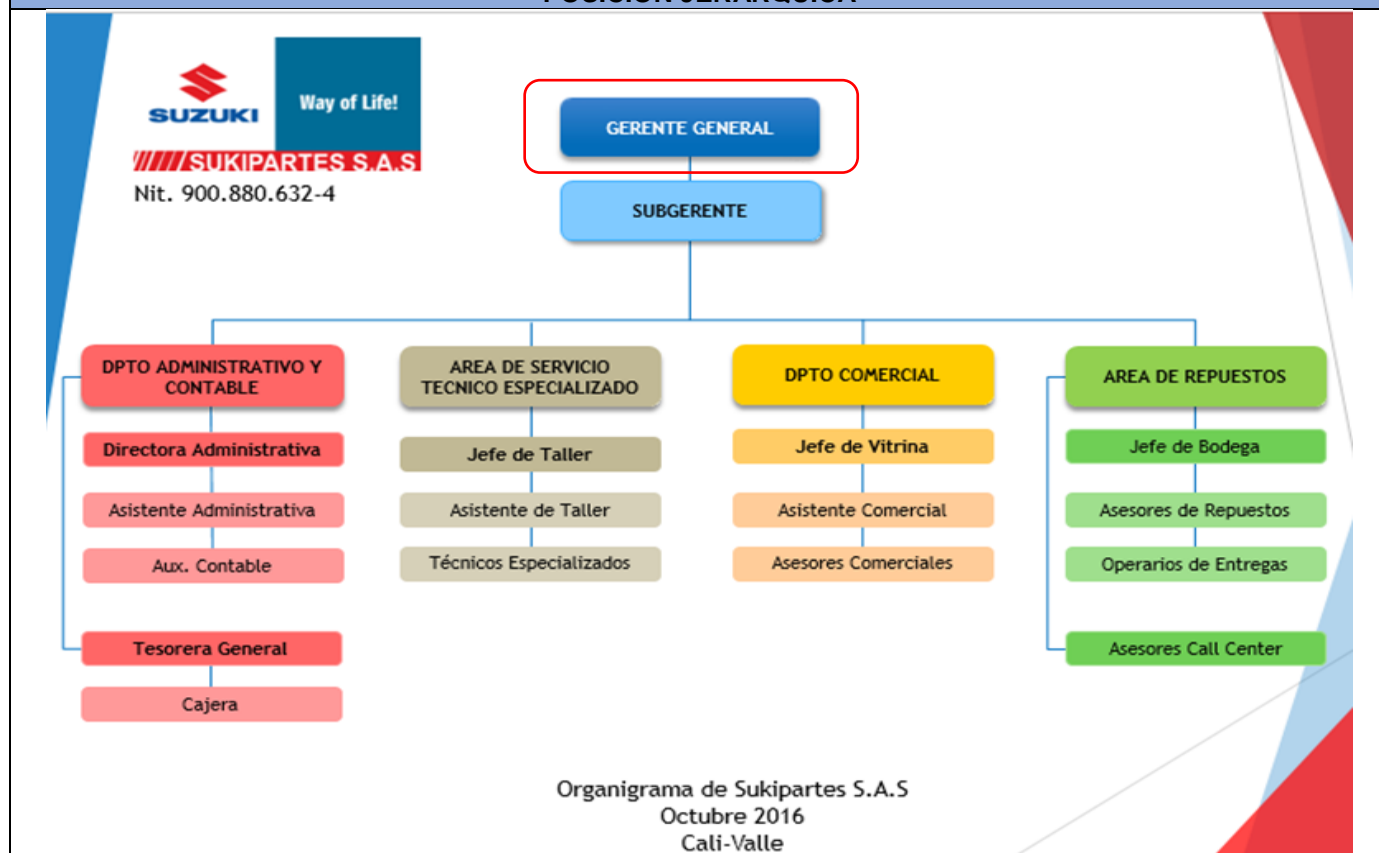
**Formato 01. Especificación del Cargo<sup>125</sup>**

<sup>125</sup> Elaboración Propia

### 10.1.7.1 Especificación de Cargo de Gerente General

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
	DENOMINACIÓN:	Gerente General	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-01
	NIVEL JERARQUICO:	Administrativo	VERSIÓN:	01
	APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

#### POSICIÓN JERARQUICA



#### 2. MISIÓN DE CARGO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar el trabajo de la organización, además debe contratar al personal adecuado para los diferentes cargos y obtener los objetivos organizacionales.

#### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Integridad					X	Orientación a los resultados						X
Trabajo en equipo				X		Pensamiento analítico				X		

Iniciativa				X	Negociación				X
Comunicación			X		Liderazgo				X
Desarrollo de relaciones			X		Planificación y organización				X
Responsabilidad				X	Toma de decisiones				X
					Orientación al cliente			X	

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Presentar información de ejecución presupuestaria y resultados de negocio.	Informe Gerencial.
Proponer metas, políticas estrategias y acciones en el ámbito de sus funciones.	Estrategia implementada
Aprobar y verificar los informes financieros, presentados por el contador, siendo estos los que nos proporcionan información de la situación de la empresa.	Informes aprobados.
Aprobar compras grandes y realizar una revisión diario del presupuesto de la organización.	Requisición aprobada.
Elaborar cronograma de actividades de forma tal de asegurar porcentajes de cumplimiento periódicos de acuerdo a lo planificado.	Cronograma de gestión.
Aprobar pagos a proveedores para evaluar el cumplimiento de buen uso de recursos.	Evaluación de pagos.
Aprobar el nombramiento de cargos directivos para verificar que se destine para ello el presupuesto adecuado y que la persona contratada sea la idónea para el cargo.	Creación de cargos/Contratación
Dirigir, planear coordinar y controlar las actividades de gerencia a su cargo.	Indicadores de gestión.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Director administrativo y Auxiliar Contable: Para revisar informes y decisiones financieras.</li> <li>Subgerente: Apoyo en la gestión.</li> <li>Asistente de mercadeo: Aprobación de campañas de participación de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente: Para realizar asesorías y nuevo negocios.</li> <li>Proveedor: Para realizar negociaciones de precios, pagos, créditos y pedidos.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Profesional en Administración de empresas, economía o carreras afines.
6.2 EXPERIENCIA: 5 años en cargos gerenciales, preferiblemente en el sector automotriz.
6.3 CONOCIMIENTOS: Toma de decisiones oportunas, planificación estratégica, finanzas, gestión de personal, dirección de proyectos y conocimiento y evaluación de inversión.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Todas las decisiones (excepto la expresada en el punto siguiente).	Junto con el director administrativo el presupuesto por rangos de tiempo.

8. RESPONSABILIDADES	
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO	

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

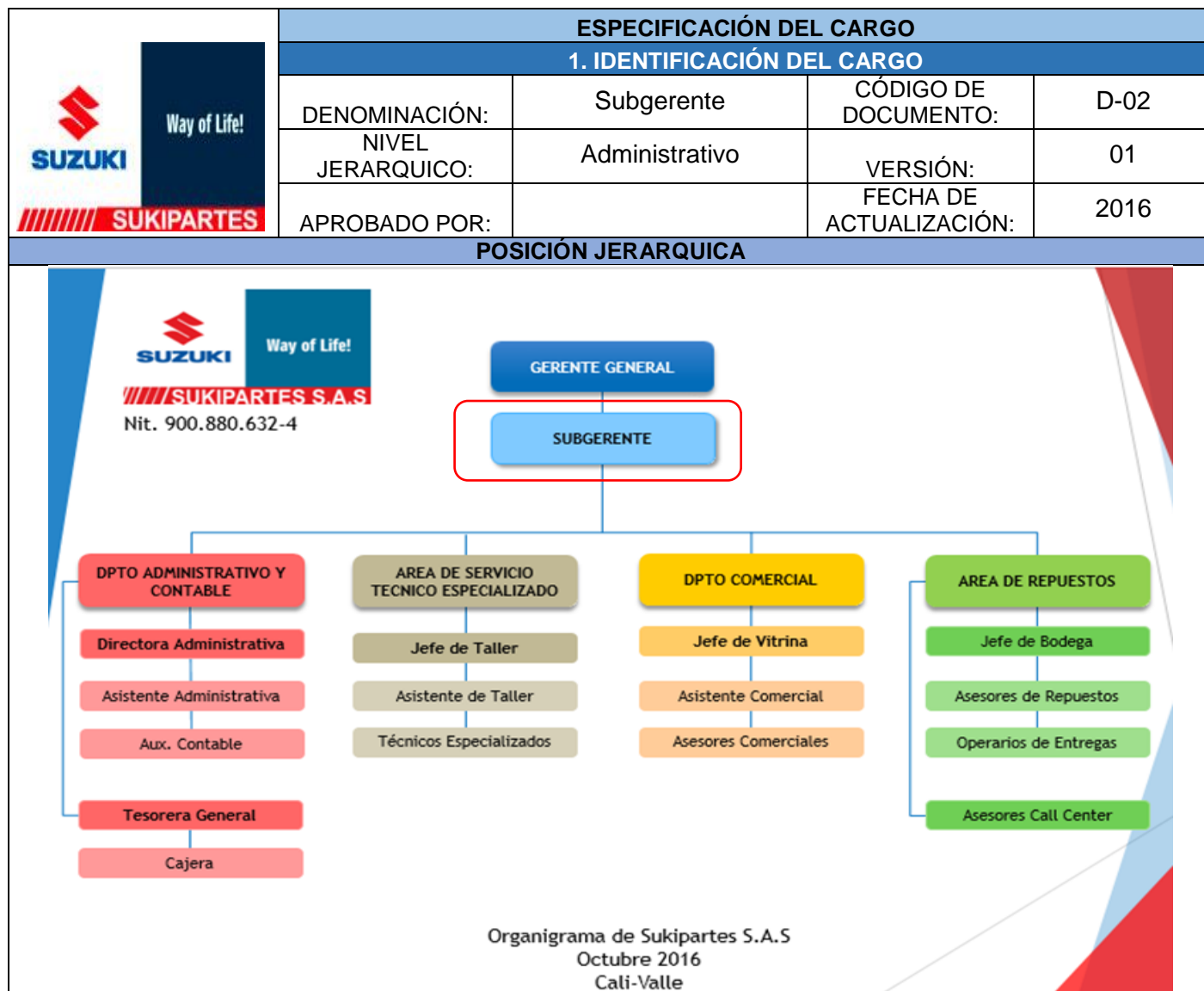
10. APROBACIONES		
ELABORÓ: Yesica Alejandra Ojeda- Diana Marcela Rivera	REVISÓ: Gerente.	APROBÓ: Gerente.

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 02. Especificación de Cargo de Gerente General.<sup>126</sup>**

<sup>126</sup> Elaboración propia.

## 10.1.7.2 Especificación Subgerente



### 2. MISIÓN DE CARGO

Organizar, coordinar y controlar los procesos operativos y funciones delegadas por el gerente general. Además tramitar los procesos administrativos a los cuales les debe dar apoyo.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL					COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO						
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Integridad				X		Iniciativa					X
Trabajo en equipo				X		Orientación al logro					X
Comunicación				X		Orientación al servicio.				X	
Desarrollo de relaciones				X		Liderazgo				X	

Responsabilidad				X	Planificación y organización					X
					Toma de decisiones					X
					Innovación			X		

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores comerciales.	Acciones estratégicas.
Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores de calidad operativa y productividad.	Calidad
Coordinar la entrega de informes de las diferentes áreas para la presentación al gerente.	Informes de áreas
Representar y apoyar a la Gerencia General en todos los actos que requieran su intervención.	Lista de actividades frecuente
Apoyar a la gerencia General en la elaboración del informe de desempeño de las actividades de la entidad, en forma y periodicidad que este determine, incluyendo el informe anual.	Elaboración, análisis y gestión de informes.
Proponer a la gerencia General los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones que realicen en su área sean de manera articulada, coordinada y eficaz.	Métodos de gestión.
Supervisar las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal.	Apoyo de recursos humanos.
Planificar y dirigir la implementación, el desarrollo y la evaluación de los distintos proyectos de la empresa.	Evaluación de proyectos.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
Gerente general: Como apoyo a las actividades que se le deleguen.  Entablar relaciones directas con cada uno de los jefes de departamento para el apoyo mutuo en lo que se refiere al desarrollo de sus actividades.	Clientes: En la coordinación de negocios realizados con estos.  Proveedores: En la coordinación de pagos, créditos y descuentos.

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Profesional en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras administrativas afines.
6.2 EXPERIENCIA: Con dos años de experiencia en cargos administrativos.
6.3 CONOCIMIENTOS: Administración y finanzas, coordinación de grupos de trabajo y liderazgo.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclutamiento y presentación de informes.</li> </ul>	La mayoría de las decisiones debe consultarlas con su jefe inmediato (Gerente General) ya que este cargo esta creado como un apoyo a la gerencia.

## 8. RESPONSABILIDADES

### 8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO

--

## 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

### 9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

Computador y programas contables

Muebles de oficina escritorio, silla

Materiales de papelería

### 9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Riesgos Físicos  
Riesgos Ergonómicos

## 10. APROBACIONES

ELABORÓ:

YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA

REVISÓ:

GERENTE

APROBÓ: GERENTE.

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

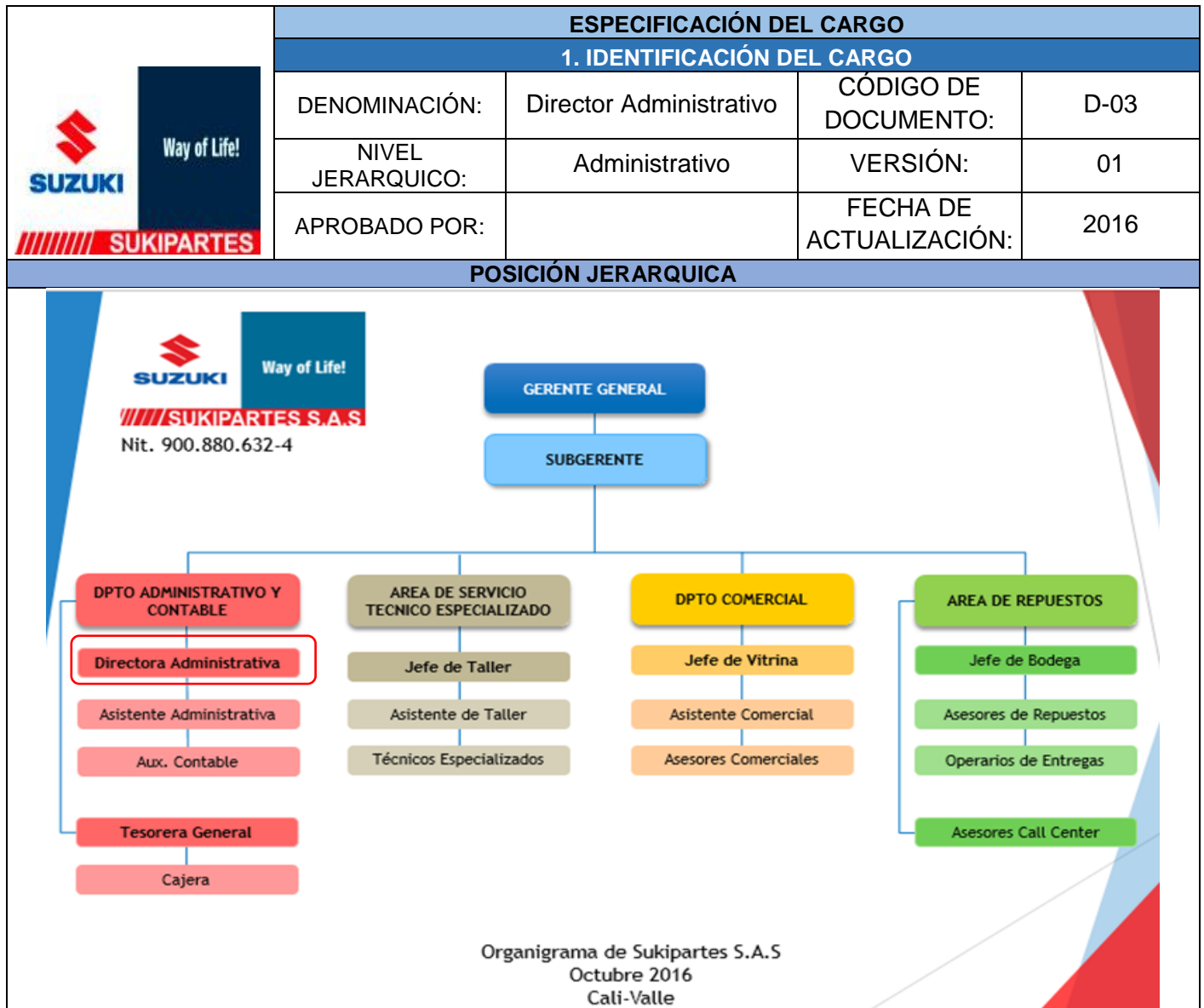
**Formato 03. Especificación de cargo Subgerente.<sup>127</sup>**

---

<sup>127</sup> Elaboración propia.



### 10.1.7.3 Especificación de cargo de Director Administrativo.



### 2. MISIÓN DE CARGO

Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas administrativas y financieras que garanticen el excelente funcionamiento de la empresa Sukipartes.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Integridad				X		Orientación a los resultados						X
Responsabilidad				X		Planificación y organización				X		
Comunicación.					X	Trabajo en equipo				X		

Negociación.					X	Pensamiento analítico					X
Liderazgo					X	Creatividad			X		

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Realizar conjuntamente con el Gerente General, la elaboración del presupuesto de la empresa, analizando las premisas que serán autorizadas para el control y presupuestario.	Presupuesto.
Realizar en coordinación con el Gerente General, las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a proyectos y unidades de negocio de Sukipartes.	Situación financiera
Realizar análisis de la situación financiera de la empresa, obtenido de estado de resultados y balance general.	Relaciones comerciales.
Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.	Evaluación de asignación de recursos interna.
Realizar el análisis de flujo de efectivo.	Estado actual (Flujo de efectivo). Inversión en unidad de negocio.
Supervisar junto con el Auxiliar Administrativo que la asignación y aprovechamiento de los recursos sea destinado efectivamente a los fines establecidos.	Soporte de personal.
Autorizar los contratos del personal que se integra a la empresa verificando el cumplimiento de los perfiles propuesto y que hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida por la empresa.	Gestión de recursos humanos.
Supervisar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interno, responsabilidades y filosofía de Sukipartes.	Gestión de los recursos Humanos

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general: Para la evaluación de presupuestos y toma de decisiones con respecto a este. También toma decisiones que comprenda la asignación de recursos.</li> <li>• Auxiliar Administrativa: Todas aquellas actividades que puede delegar, en apoyo a su gestión (Plantilla de nómina, recoger papelería necesaria por personal)</li> <li>• Auxiliar contable: Para suministrar información del estado de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencias de gobierno.</li> <li>• Clientes</li> <li>• Directores de empresas</li> <li>• Proveedores</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene estrecha relación con las diferentes dependencias en razón de trámites y procesos de compra y servicio para el buen funcionamiento de la organización.</li> </ul>	
--	--

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Profesional en Administración de empresas, contaduría, economía o carreras afines.
6.2 EXPERIENCIA: 4 años en cargos administrativos, preferiblemente con énfasis en sector automotriz.
6.3 CONOCIMIENTOS: Elaboración de presupuestos, diseño y seguimiento a indicadores financieros, finanzas y administración de recursos humanos. Debe contar con orientación al logro y orientación estratégica.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Parte de la situación económica de la empresa y las posibles medidas de mejoramiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto.</li> <li>Toma de decisión sobre asignación de recursos.</li> </ul>

#### 8. RESPONSABILIDADES

8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
Asistente Administrativa – Auxiliar Contable

#### 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

#### 10. APROBACIONES

ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.
--	--------------------	------------------

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 04. Especificación de cargo Director Administrativo.<sup>128</sup>**

<sup>128</sup> Elaboración Propia

### 10.1.7.4 Especificación de cargo de Asistente Administrativa:



### 2. MISIÓN DE CARGO

Asistir al Director Administrativo a través de la ejecución de actividades administrativas y secretariales, que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de la Gerencia.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL					COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO						
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Integridad				X		Trabajo en equipo				X	
Comunicación					X	Iniciativa				X	
Desarrollo de relaciones				X		Creatividad					X

Responsabilidad.					X	Orientación a los resultados					X
						Orientación al cliente			X		

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Asistir en el desarrollo de los programas y actividades del área.	Programación de las actividades que faltan y las realizadas.
Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.	Evaluación de procedimientos del área.
Actualizar la agenda de las reuniones de la Dirección Administrativa, realizando los ajustes de acuerdo con las prioridades y la programación de las reuniones a nivel interno y externo.	Cumplimiento de cronograma diario.
Organizar y controlar el archivo físico y digital de la Gerencia.	Control de archivo.
Proporcionar información a la Gerencia y otras dependencias en oficinas de apoyo.	Información actualizada que responda a las solicitudes del área.
Archivar todos los documentos generados por la Gerencia y Dirección administrativa.	Gestión de archivo.
Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de la Dirección Administrativa	Cumplimiento de presupuesto para gastos especiales.
Diligenciar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, fondos especiales y otras asignaciones especiales.	Gestión de documentación de soporte.
Llevar registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja menor, etc.	Gestión de documentación de soporte.
Recibe, verifica y registra las requisiciones de compra de unidades solicitantes	Registro de compra.
Elabora solicitud de cotización o licitaciones s proveedores previamente seleccionados por su superior.	Formato de cotización.
Realiza el pago de nómina, realizando descuentos por créditos y verificando las comisiones por el área de ventas.	Gestión de pago de nómina.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cargo mantiene relaciones continuas con el departamento comercial, el área de repuestos, la gerencia, área contable y el área de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores.</li> <li>Clientes.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Estudiante de administración de empresas, economía, ingeniería industrial o carreras afines/ Técnico en Administración de empresas.

6.2 EXPERIENCIA: Un año en funciones de procesos administrativos.

6.3 CONOCIMIENTOS: Manejo de archivo, Manejo de herramientas de Microsoft Office, procedimientos administrativos de la organización, conocimientos básicos de Calidad, metodología en gestión de procesos y capacidad de análisis y síntesis.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES	
7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.	La mayoría de las decisiones son por orden de su superior.

8. RESPONSABILIDADES
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
No tiene personal a cargo.

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

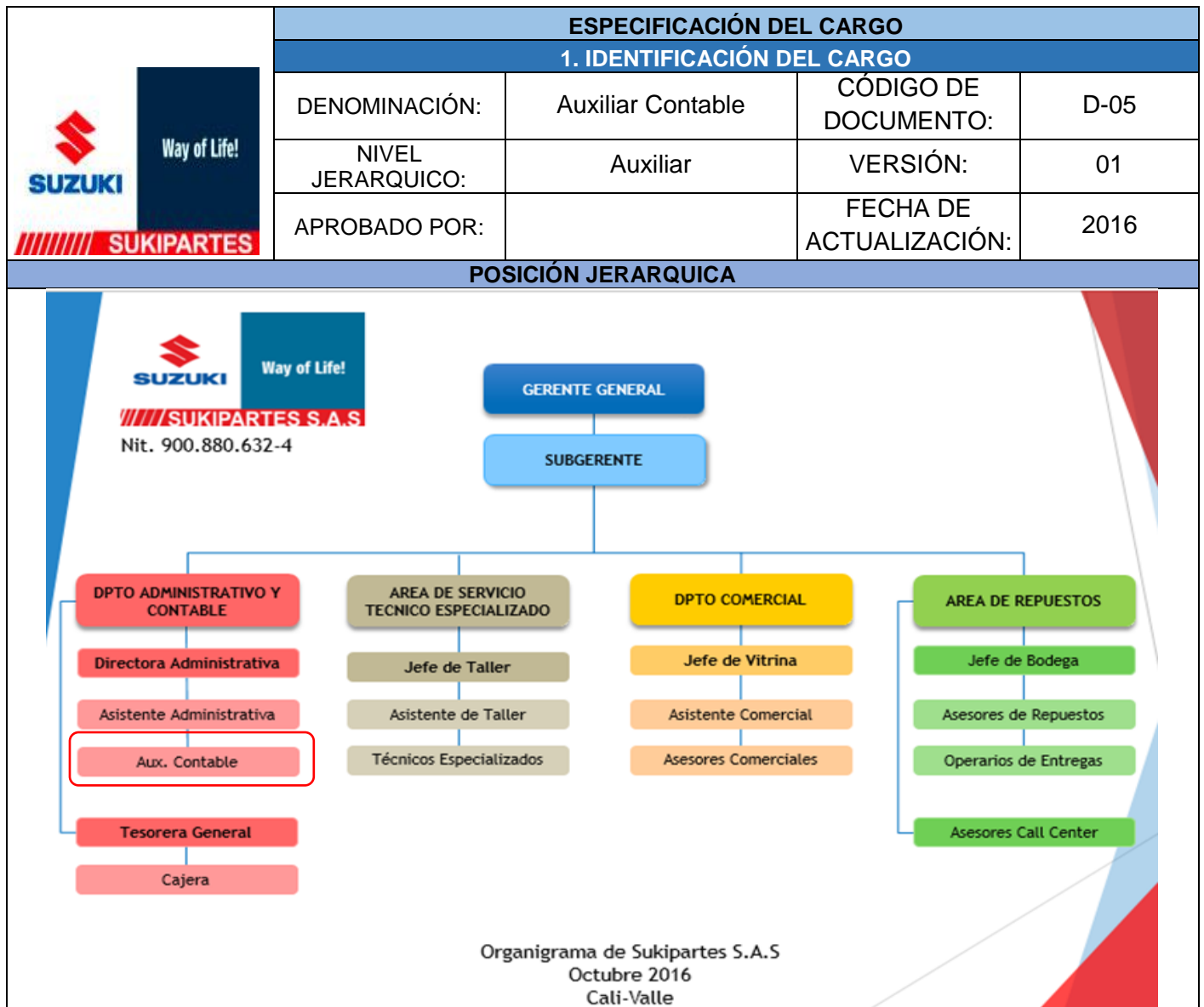
10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 05. Especificación de cargo Asistente Administrativa.<sup>129</sup>**

<sup>129</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.5. Especificación de cargo de Auxiliar Contable



**2. MISIÓN DE CARGO**

Ejecución de labores, control de datos y análisis en el área contable que requieren la aplicación de principios técnicos de contabilidad

3. COMPETENCIAS											
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL					COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO						
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Responsabilidad					X	Pensamiento analítico					X
Desarrollo de relaciones			X			Orientación al logro.				X	

Integridad					X	Planificación y organización.					X
Comunicación.					X	Toma de decisiones				X	
						Orientación al cliente		X			

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.	Calidad en el registro y cumplimiento de las operaciones.
Archivar documentos contables para uso y control interno.	Documentación de control interno.
Totalizar las cuentas de ingresos y egresos y emitir un informe con los resultados.	Informes de control.
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	Seguridad integral de la organización.
Mantener actualizados los archivos de comprobante y otros documentos de naturaleza contable y mantener el control consecutivo de los documentos.	Control de registros.
Analizar y conciliar cuentas contables que presentan inconsistencias dentro del sistema.	Verificar correcto cumplimiento de conciliaciones contables.
Manejar los sistemas de información presupuestaria para el manejo de las actividades contables, así como la atención de consultas y actualización de parámetros del sistema.	Garantizar buen nivel de ejecución presupuestal-ingresos.
Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.	

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de administración, a fin de ejecutar lo relativo al área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Estudiante de nivel técnico o en formación profesional, certificados en el área de Contaduría Pública.
6.2 EXPERIENCIA: Un año en la ejecución de procesos contables y tributarios de una empresa.
6.3 CONOCIMIENTOS: Conocimientos actualizados de contabilidad y tributaria, manejo de herramientas de oficina, Conocimiento de programas contables y procesamiento electrónico de datos.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.	La mayoría de las decisiones son por orden de su superior.

#### 8. RESPONSABILIDADES

8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
---



No ejerce supervisión.

### 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

### 10. APROBACIONES

ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.
--	--------------------	------------------




**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 06. Especificación de cargo Auxiliar Contable.<sup>130</sup>**

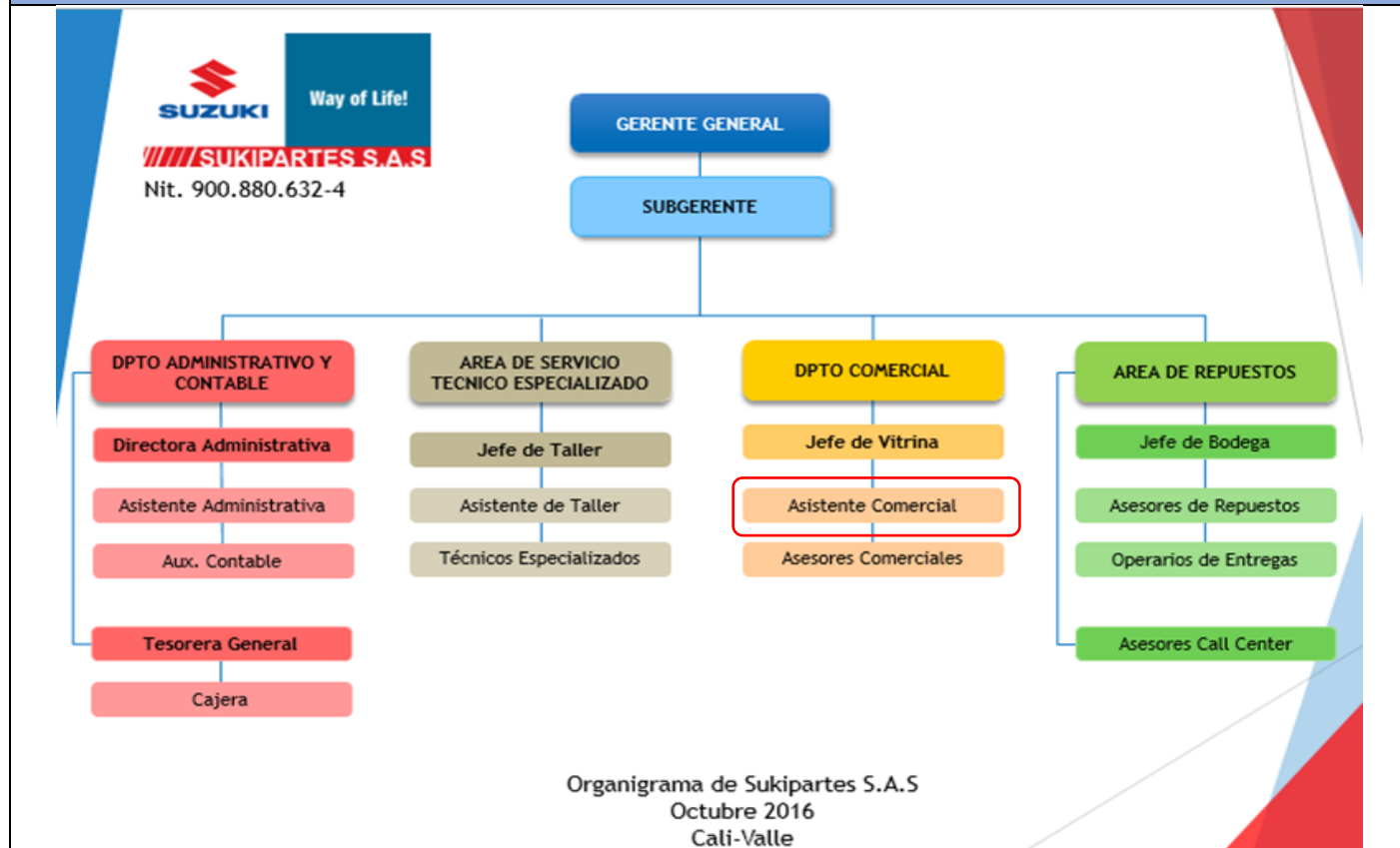
---

<sup>130</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.6. Especificación de cargo de Asistente Comercial

  	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
	1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
	DENOMINACIÓN:	Asistente Comercial	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-06
	NIVEL JERARQUICO:	Auxiliar	VERSIÓN:	01
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016	

#### POSICIÓN JERARQUICA



#### 2. MISIÓN DE CARGO

Diseñar estrategias y desarrollar planes de mercadeo que abran posibilidades ciertas de negocios y logren mantener el liderazgo de los productos ofrecidos por Sukipartes, en los diversos mercados actuales y potenciales, de acuerdo a los planes de negocio y capacidad instalada de la empresa. Colaboración en todas las labores relacionadas con la comercialización y mercadeo de los diversos productos que ofrece Sukipartes.

#### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Comunicación					X	Orientación a los resultados			X			

Trabajo en equipo			X		Desarrollo de relaciones			X		
Negociación				X	Orientación al cliente				X	
Iniciativa					X	Innovación			X	
Creatividad				X						

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Promover y comercializar los medios de comunicación de Sukipartes.	Total de entradas a los medios por parte de los clientes.
Realizar estudios de publicidad y mercadeo.	Estudios en el año
Llevar el control de ingresos y egresos que generan los medios de comunicación.	Efectividad de medios de comunicación.
Organizar eventos de promoción y publicidad.	Medición de ingresos durante eventos promocionales.
Medir el impacto de las estrategias del área comercial.	Tendencia de los resultados comerciales.
Brindar apoyo logístico en la preparación y distribución de boletines informativos.	Alcance de la información.
Supervisar la satisfacción del servicio al cliente, así mismo gestionar las solicitudes de PQRS presentadas para darles solución a ellas y evaluar el impacto de ellas.	Quejas y reclamos presentados por la prestación del servicio y eficacia en la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
Participar activamente y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.	Gestión de calidad.
Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de administración, repuestos, comercial a fin de ejecutar lo relativo al área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Tecnólogo o Estudiante de últimos semestres en Administración de empresas, Mercadeo, publicidad o carreras afines.
6.2 EXPERIENCIA: un año en áreas de publicidad y mercadeo, preferiblemente con enfoque al sector automotriz.
6.3 CONOCIMIENTOS: Publicidad y mercadeo, Organización y promoción de eventos, diseño, conocimiento técnico de los productos y conocimiento en canales de comunicación.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Todas las actividades que se basan en procedimientos de la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.	Todo lo referente a eventos promocionales y asignación de recursos para las campañas de ventas y publicidad.

8. RESPONSABILIDADES	
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO	
Ninguno	

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas de diseño	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.




**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 07. Especificación del cargo de Asistente de Mercadeo.<sup>131</sup>**

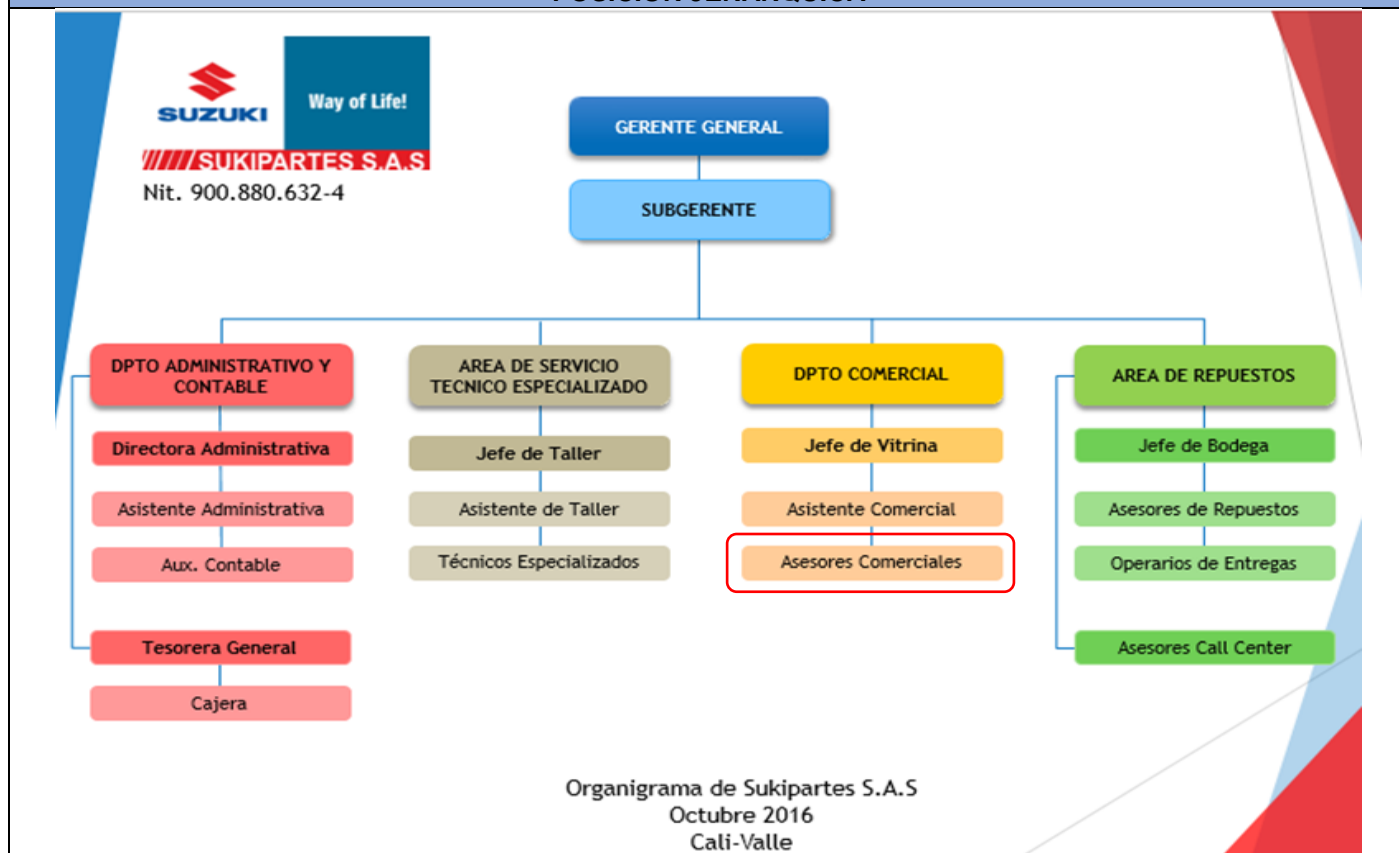
---

<sup>131</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.7. Especificación de cargo de Asesor Comercial

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
  	DENOMINACIÓN:	Asesor Comercial	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-07
	NIVEL JERARQUICO:	Auxiliar	VERSIÓN:	01
	APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

#### POSICIÓN JERARQUICA



#### 2. MISIÓN DE CARGO

Desarrollar y aplicar las estrategias que garanticen el crecimiento, rentabilidad, permanencia del cliente, la marca y la Compañía, en un territorio específico.

#### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO									
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación				X		Negociación					X
Responsabilidad				X		Orientación al cliente					X

Integridad				X	Orientación a los resultados					X
Trabajo en equipo				X	Iniciativa			X		

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Atender a los clientes actuales y potenciales a través de la asesoría y venta de los productos de Sukipartes.	Satisfacción de asesoría con el Asesor
Realizar asesoría y seguimiento a los diferentes clientes asociados potenciales de los convenios vigentes y nuevos convenios, generando nuevos mercados para Sukipartes	Seguimiento de los convenios o ventas en volumen/ % cumplimiento de devoluciones.
Alinear la necesidad del cliente con la estrategia de la compañía.	Efectividad
Acompañar y realizar el seguimiento permanente a la ejecución de los planes de mercadeo.	Impacto del plan.
Garantizar la presencia del portafolio adecuado para cada cliente.	Necesidad actual.
Lograr el posicionamiento comercial buscado y esperado según el cumplimiento de las metas y presupuestos en el campo de acción de influencia de Sukipartes.	% Participación
Atender por distintos canales de ventas a los asociados y aclarar sus dudas, inquietudes y sugerencias sobre el portafolio de productos de la compañía.	Efectividad de Herramientas comunicativas.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe inmediato.</li> <li>• Tesorera.</li> <li>• Cajera</li> <li>• Auxiliar de mercadeo.</li> <li>• Auxiliar Administrativa.</li> <li>• Asesor Call Center.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente.</li> <li>• Consumidor.</li> <li>• Empresas cliente.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Tecnólogo y/o profesional en administración de empresas, mercadeo o carreras afines.
6.2 EXPERIENCIA: 2 años en ventas, preferible en el sector automotriz.
6.3 CONOCIMIENTOS: Indicadores de gestión, planes comerciales, conocimiento del mercado, Herramientas informáticas, atención al cliente y conocimientos básicos de finanzas.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de tiempo.</li> <li>• Manejo y distribución en asignación de mercancía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del plan de trabajo.</li> <li>• Actividades promocionales.</li> <li>• Horario de trabajo.</li> </ul>

8. RESPONSABILIDADES	
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO	
Ningún empleado a cargo	

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas de diseño	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.




**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 08. Especificación de cargo Asesor Comercial.<sup>132</sup>**

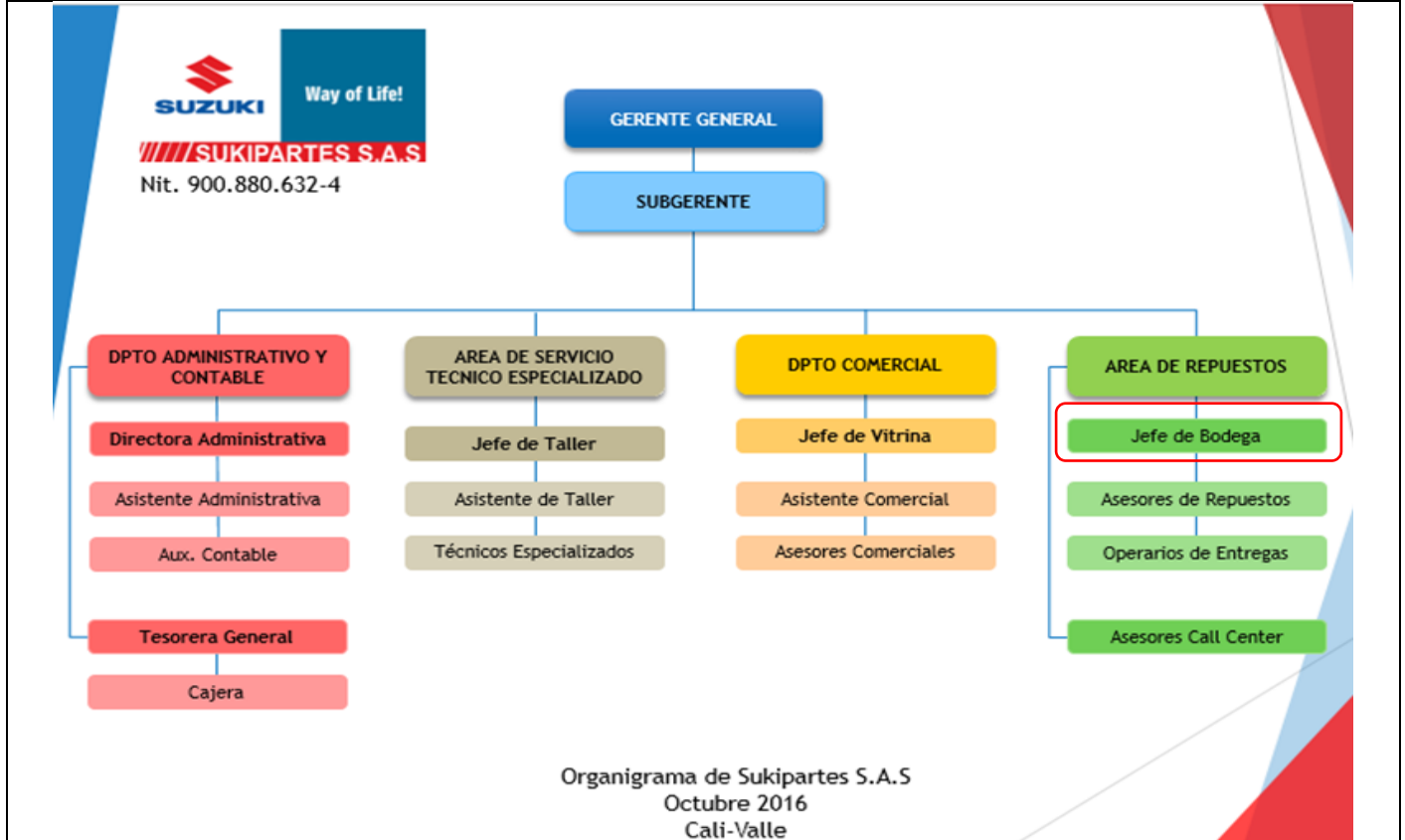
---

<sup>132</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.8. Especificación de cargo de Jefe de Bodega

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
  	DENOMINACIÓN:	Jefe de Bodega	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-08
	NIVEL JERARQUICO:	Operativo	VERSIÓN:	01
	APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Administrar los recursos de bodega, coordinando la salida y entrada de productos a ella, custodiando la disponibilidad de inventario y productos defectuosos de la misma.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Comunicación			X			Orientación al resultado			X			



Responsabilidad					X	Liderazgo					X	
Trabajo en Equipo					X	Desarrollo de relaciones					X	
Planificación y control					X	Toma de decisiones					X	
Integridad					X							

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Planificar y realizar pedido de productos y materiales, según lo requerido por la Gerencia.	Planificación y control de pedidos.
Efectuar reclamo formal al proveedor, cuando el producto este defectuoso o que no llegue a tiempo, para solicitar el cambio al proveedor.	Numero de reclamos por proveedor.
Gestionar pedidos urgentes que solicite su superior.	Respuesta inmediata.
Supervisar la realización de los chequeos de calidad de los productos y aspectos como la fecha de vencimiento.	Entrega del producto que cumple con los estándares de calidad.
Controlar el correcto almacenamiento de insumos: rotación, fechas de vencimiento, normas, entre otras.	Control de almacenamiento
Cerciorarse del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en las distintas dependencias de la bodega.	Cumplimiento de la normativa
Despachar a las áreas correspondientes los insumos requeridos para cada servicio.	Entrega de insumos en tiempo.
Efectuar tomas de inventarios semanales, contabilizándola totalidad del Stock en bodega.	Stock
Llevar un control computacional de las facturas recibidas con los pedidos.	Control de facturas.
Completar registros de cada etapa del proceso, desde la recepción hasta la liberación y despacho de los productos.	Control de registro.
Controlar las condiciones de almacenamiento de los insumos.	Control de fechas de almacenamiento.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior.</li> <li>• Gerencia.</li> <li>• Asesores comerciales.</li> <li>• Asesor Call Center.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Técnico laboral en administración de almacén y bodega, administración de empresas o carreras afines.
6.2 EXPERIENCIA: 2 años cumpliendo labores similares.
6.3 CONOCIMIENTOS: Manejo de inventarios y objeciones, Manejo de herramientas Office, control de inventarios, calidad y supervisión.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES	
7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administración de tiempo.</li> <li>•Manejo y distribución en asignación de mercancía.</li> </ul>	Definición del plan de trabajo. Actividades promocionales. Horario de trabajo.

8. RESPONSABILIDADES
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
Operarios de entrega.

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas de diseño	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	
Materiales de postura, y para cargas pesadas	Riesgos Mecánicos

10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 09. Especificación de cargo Jefe de Bodega.<sup>133</sup>**

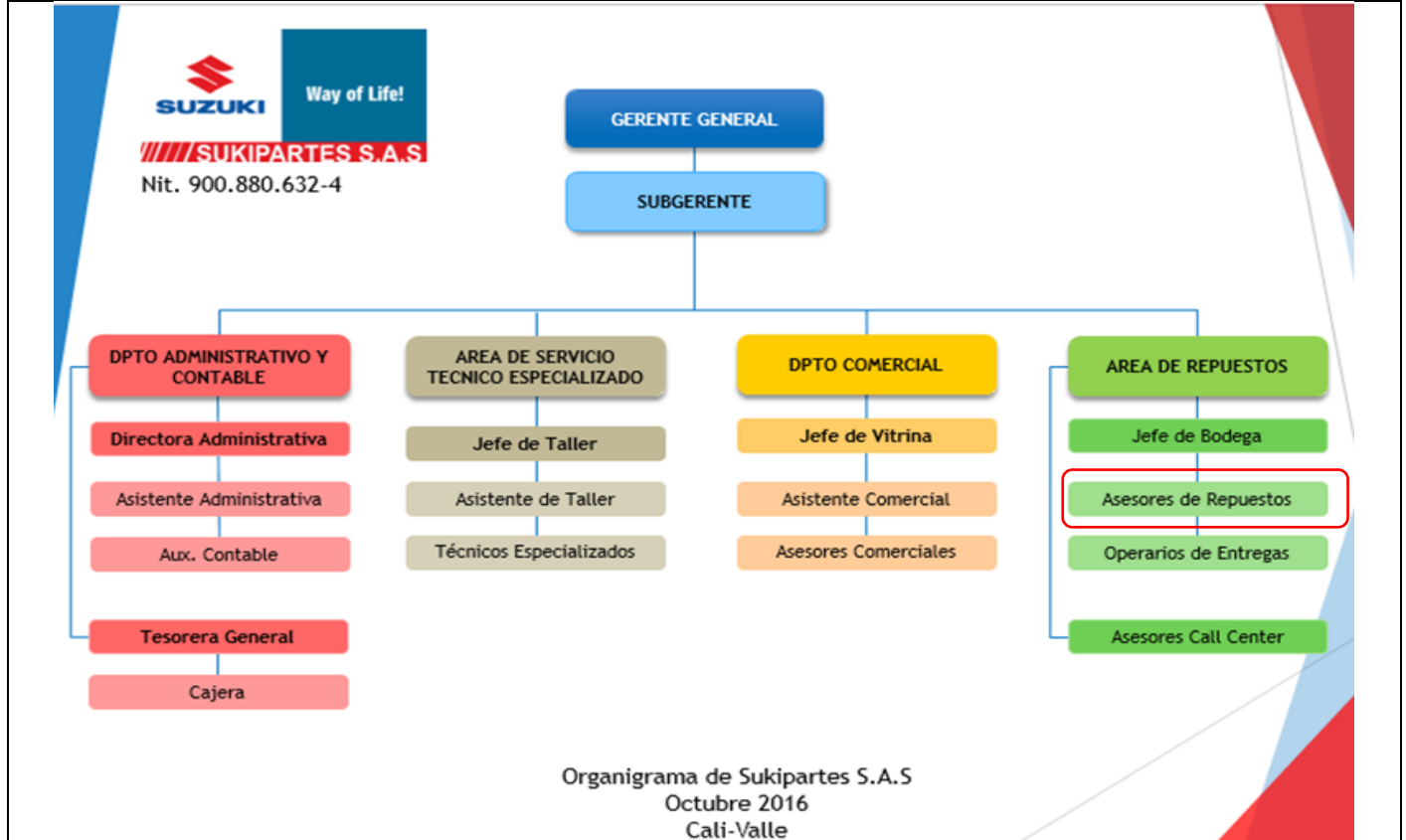
---

<sup>133</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.9. Especificación de cargo de Asesor de Repuestos

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Asesor de Repuestos	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-09
NIVEL JERARQUICO:	Auxiliar	VERSIÓN:	01
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Realizar en forma efectiva, la venta de los productos que ofrece la organización, promoviendo el plan de mercadeo del periodo respecto a las ofertas vigentes, planes de descuentos especiales o nuevos productos que se hayan integrado al inventario.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Comunicación				X		Negociación.						X

Desarrollo de relaciones					X	Orientación al cliente					X
Responsabilidad				X		Orientación a los resultados					X
Integridad					X	creatividad				X	
						Toma de decisiones		X			

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Recibir cordialmente a los clientes en el mostrador, ofrecer los productos y servicios de la organización y suministrar la información que ellos requieran.	Satisfacción en el servicio al cliente.
Comprender las necesidades del cliente y especificaciones de los productos requeridos; asesorar al cliente en la selección de los productos que este necesitando e impulsar la venta.	Nivel de cumplimiento del requerimiento.
Presentar la cotización y las condiciones de venta con la debida sustentación.	Cotizaciones
Verificar la existencia de los productos solicitados y acordar los términos de la entrega, ya sea entrega inmediata, entrega a un tercero, o envío a través de un operador logístico nacional o regional.	Supervisar la calidad del producto a través de la verificación.
Proporcionar el seguimiento adecuado a los pedidos emitidos bajo su responsabilidad, verificando que los tiempos de entrega se hayan cumplido de acuerdo al compromiso con el cliente.	Seguimiento post compra.
Participar en eventos relacionados con la promoción y difusión de los productos que comercializa la empresa, informando previamente a la cartera existente de clientes la fecha de su realización y poder asegurar el nivel mínimo y satisfactorio de audiencia.	Participación y satisfacción de los clientes en los eventos.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega.</li> <li>• Asistente administrativo.</li> <li>• Jefe de vitrina.</li> <li>• Jefe de Taller</li> <li>• Gerente Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Tecnólogo o Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, economía o carreras afines.

6.2 EXPERIENCIA: 2 años en ventas.

6.3 CONOCIMIENTOS: Paquete office, conocimiento en organización y gestión, Negociación y análisis.

### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Productos ofrecidos. Cualquier otra decisión que este dentro de sus funciones	Aplicación de descuentos especiales. Ampliación de tiempo de pago de créditos o factura.

### 8. RESPONSABILIDADES

#### 8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO

Ninguno.

### 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas de diseño	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

### 10. APROBACIONES

ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.
--	--------------------	------------------

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

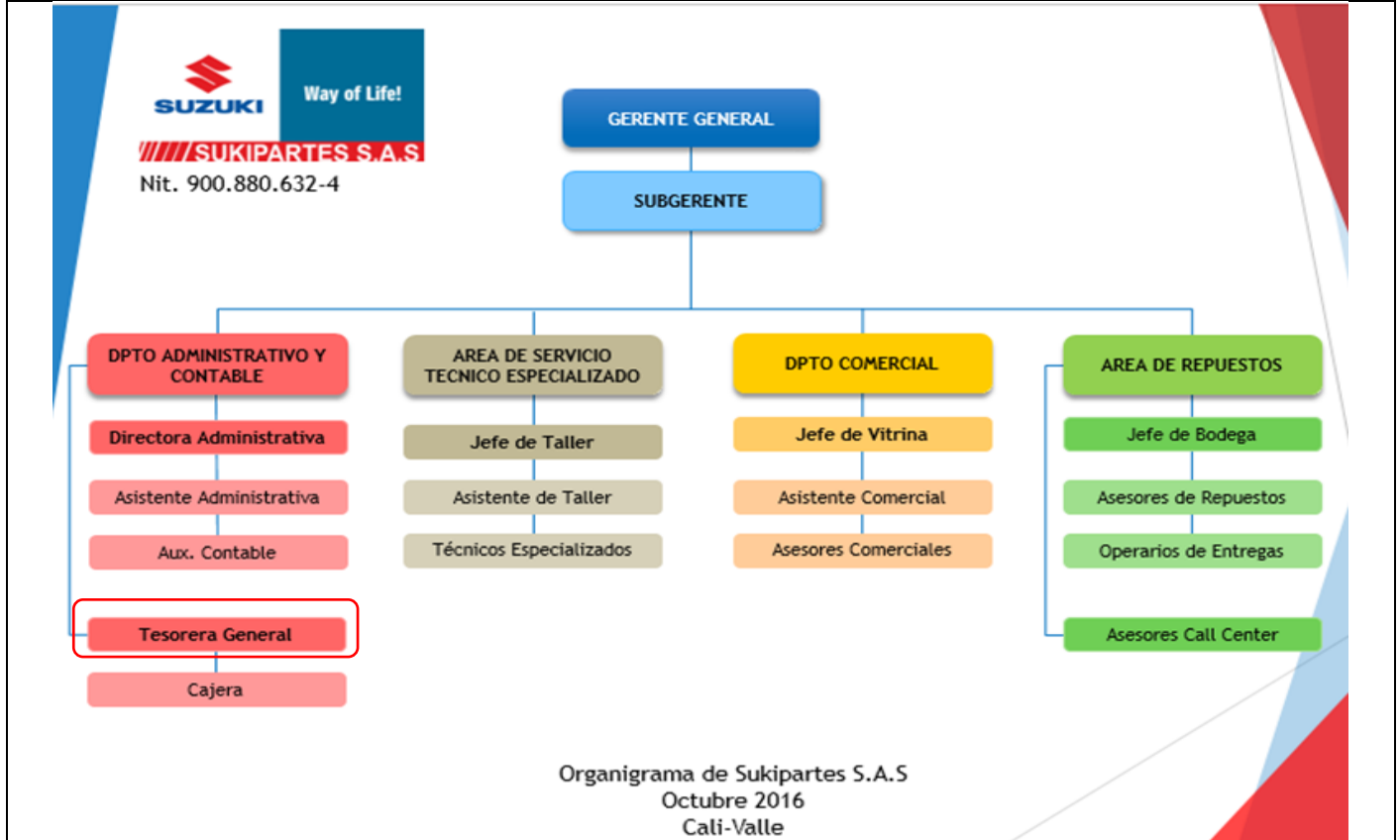
**Formato 10. Especificación de cargo Asesor de Repuestos.<sup>134</sup>**

<sup>134</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.10. Especificación de cargo de Tesorera

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Tesorera	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-10
NIVEL JERARQUICO:	Administrativo	VERSIÓN:	01
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la entidad, así como el pago de los diferentes conceptos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.  
 Garantizar una adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Liderazgo				X		Orientación a resultados.						X

Comunicación				X	Pensamiento analítico					X
Iniciativa				X	Negociación			X		
Planificación y control.				X	Toma de decisiones					X
Integridad				X	Desarrollo de relaciones			X		
Responsabilidad				X						

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Revisar y visar la documentación fuente que sustente las operaciones financieras de su competencia.	Frecuencia de devolución de documentos.
Registro diario de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas Bancarias, depósitos, retiros, débitos y créditos.	Control de registro.
Registro y control en libro de emisión de cheques para pagos futuros (cheques post-fechados).	Gestión de registro
Conciliaciones bancarias mensuales.	Revisión de transacción de cuenta.
Emisión y pagos con cheques y efectivo a proveedores (autorizados).	Control de egresos.
Dar informe diario de los movimientos bancarios (ingresos/egresos) al departamento Administrativo y Gerencia General.	Entrega a tiempo de informes a entidades de control e informes al supervisor.
Controlar, preparar y conducir el pago de proveedores, remuneraciones, pensiones, asignación del personal, contratos de la entidad y las demás que le correspondan.	Calidad de pago.
Coordinar, dirigir y realizar los análisis financieros pertinentes a su función.	Calidad en el análisis de la información contable y financiera.
Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos a su cargo para el logro de los objetivos y metas de su unidad y de la entidad.	Gestión de recursos humanos.
Otras funciones que le sean asignadas afines a su cargo.	

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General.</li> <li>Director Administrativo</li> <li>Asistente Administrativa</li> <li>Auxiliar contable.</li> <li>Departamento comercial</li> <li>Jefe de Taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bancos.</li> <li>Instituciones públicas como la Contraloría general.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Profesional en contaduría, finanzas, administración de empresas o carreras afines, preferiblemente con énfasis en gestión contable y tributaria.
6.2 EXPERIENCIA: 2 Años ejerciendo este cargo.
6.3 CONOCIMIENTOS: Conocimiento de finanzas y contabilidad, paquete office, habilidad numérica, trabajo en equipo y Programas de administración contable y financiera.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES	
7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planilla de nómina.</li> <li>•Revisión de transacciones de la cuenta bancaria de la organización.</li> <li>•Todas aquellas decisiones de sus responsabilidades que estén bajo las normas y disposiciones emitidas por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pago a proveedores en grandes cantidades.</li> <li>•Revisión por parte de la Gerencia General de dinero que afecte el presupuesto de la Empresa.</li> </ul>

8. RESPONSABILIDADES
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
Cajera

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 11. Especificación de cargo Tesorera.<sup>135</sup>**

---

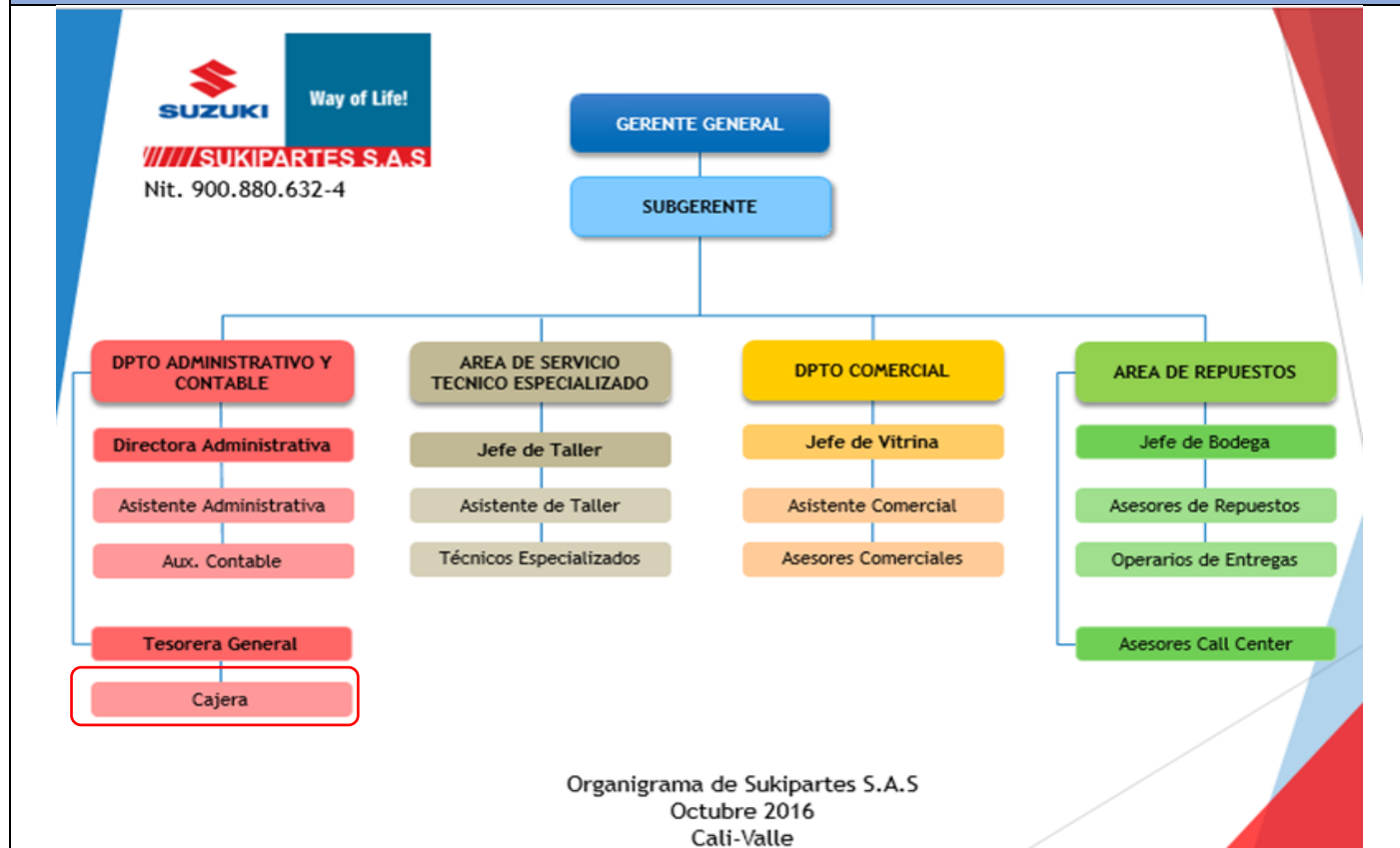
<sup>135</sup> Elaboración propia.



### 10.1.7.11. Especificación de cargo de Cajero

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Cajero	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-11
NIVEL JERARQUICO:	Operativo	VERSIÓN:	01
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Controlar la entrada y salida de dinero que se produce por concepto de ventas de productos y servicios.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO									
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Responsabilidad					X	Orientación al cliente					X

Integridad					X	Orientación a los resultados.						X
Desarrollo de relaciones					X	Negociación			X			
Comunicación				X		Trabajo en equipo			X			

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Recepcionar pagos al día por ventanilla, verificando información requerida, ingresando código de barras a caja transaccional, informando al usuario formas de pago y monto a cancelar, ingresando dinero a la caja y devolviendo al contribuyente copia de comprobante de pago, de acuerdo a estándares de calidad.	Recibos por día/mes.
Solicitar sencillo de dinero a su superior o a la persona encargada de los trámites bancarios cuando esto sea necesario.	Cuadre inicial.
Conocer los precios exactos de todos los productos y servicios que se ofrecen.	Portafolio (clasificación del mismo)
Entregar, sin excepción, las facturas a los clientes luego de la venta.	Facturación de ventas.
Realizar cuadre de la caja al finalizar el turno, para esto debe contabilizar la cantidad de dinero en caja (efectivo, cheques, vales) y contrastarla con el respaldo que entrega la máquina registradora. Posteriormente debe informar a su superior la cantidad de dinero existente por concepto de ventas.	Cuadre final.
Registrar información de ingresos diarios, rindiendo en libro contable pagos al día y pagos rezagados (montos de ingreso, número de caja) y/o en formulario correspondiente Aviso de Recibo (pagos mensuales), según corresponda, adjuntando Boucher de inicio y cierre de caja transaccional con depósitos correspondientes y archivando documentos de respaldo, de acuerdo a circulares normativas vigentes	Informe de ingresos, devoluciones y demás documentos de cuadre de dinero.

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor de Ventas.</li> <li>Tesorerera General (Superior).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes.</li> <li>Proveedores.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Estudiante tecnólogo o profesional en Administración de empresas, economía o carreras afines.

6.2 EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en atención al público y manejo de caja.

6.3 CONOCIMIENTOS: Planilla de cálculo, Paquete Office, Sistema de caja, digitación y habilidades numéricas.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES	
7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Actividades diferentes a una verificación superior como el reclamo de alguna factura.	•La mayoría de las decisiones deben ser consultadas a su superior.

8. RESPONSABILIDADES	
8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno.</li> </ul>	

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas de contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Caja electrónica	
Materiales de papelería	




10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

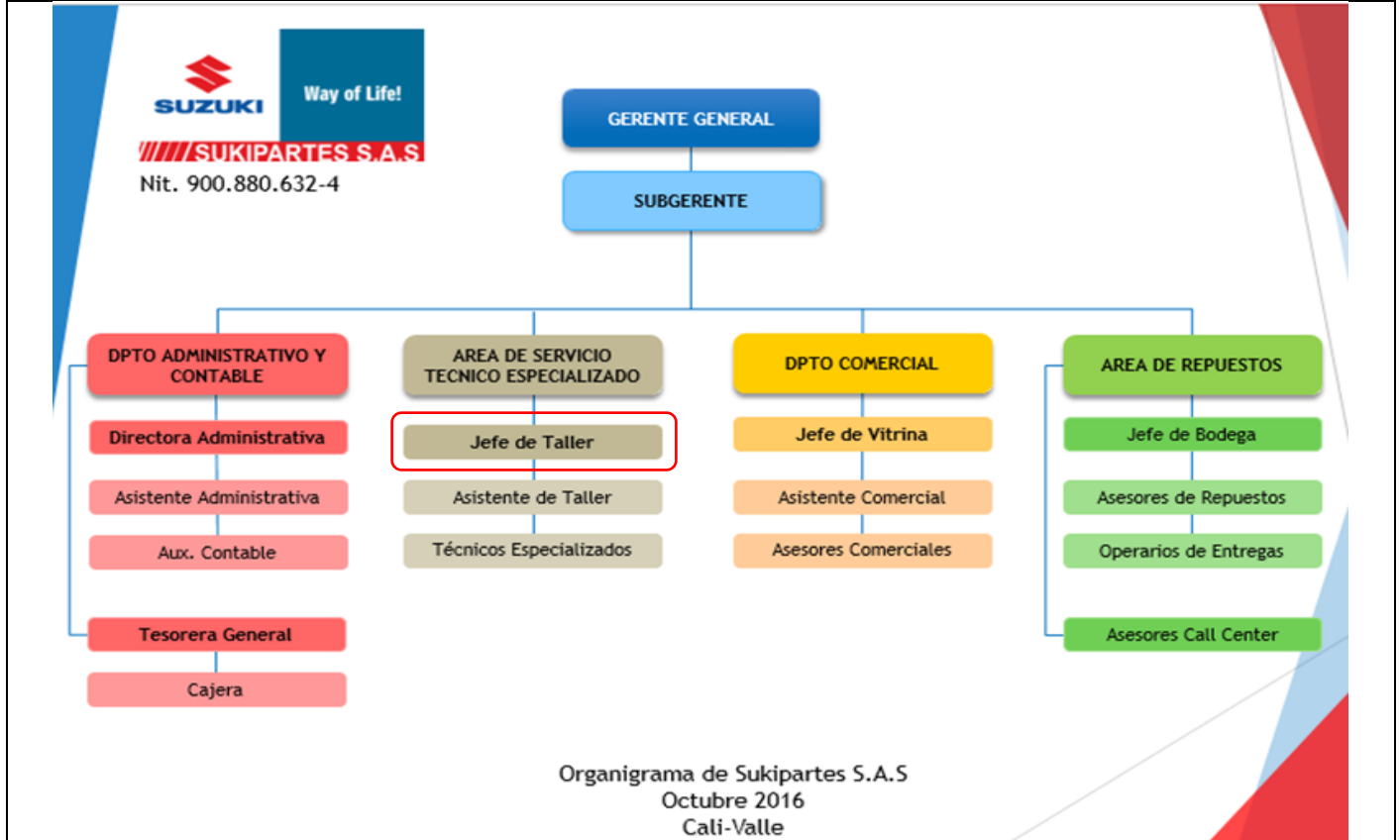
**Formato 12. Especificación de cargo Cajero.<sup>136</sup>**

<sup>136</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.12. Especificación de cargo de Jefe de Taller

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
  	DENOMINACIÓN:	Jefe de Taller	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-12
	NIVEL JERARQUICO:	Operativo	VERSIÓN:	01
	APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras de la institución, a fin de garantizar un buen funcionamiento.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO										
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Comunicación				X		Toma de decisiones.				X		

Liderazgo				X	Creatividad			X		
Iniciativa				X	Orientación al logro.			X		
Trabajo en equipo				X	Toma de decisiones				X	
Integridad.				X						

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Planificar y coordinar el trabajo a realizar en el taller de mantenimiento y reparación de las unidades automotoras.	Planificación de labores y cumplimiento de ellas.
Efectuar inspecciones a las motocicletas que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.	Control de garantía.
Distribuir el trabajo del personal a su cargo.	Gestión de distribución de labores.
Evaluar, controlar el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.	Gestión del inventario y registro del mismo.
Realizar inventario de materiales y equipos.	Control de inventario
Elaborar y presentar los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.	Gestión de documentos.
Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	Cumplimiento de la normatividad.
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	Entrega de Informes
Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignado.	

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cargo mantiene relaciones continuas con el departamento comercial y área de repuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Técnico mecánico Automotriz.
6.2 EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en el área mecánica.
6.3 CONOCIMIENTOS: Principio y prácticas mecánicas, normas de seguridad industrial, Manejo de equipos y herramientas utilizados en mecánica.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Priorizar las tareas de su personal a cargo. Administración de materiales a cargo.	•Todas las decisiones que no se contemplen en el punto anterior deben ser consultadas a Gerente General.

#### 8. RESPONSABILIDADES

8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Taller.</li> </ul>
--

**9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO**

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas de diseño	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	
Herramientas del Taller	Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo Químico Riesgo Físico
Maquinaria del taller	

**10. APROBACIONES**

ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.
--	--------------------	------------------



**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 13. Especificación de cargo Jefe de Taller.<sup>137</sup>**

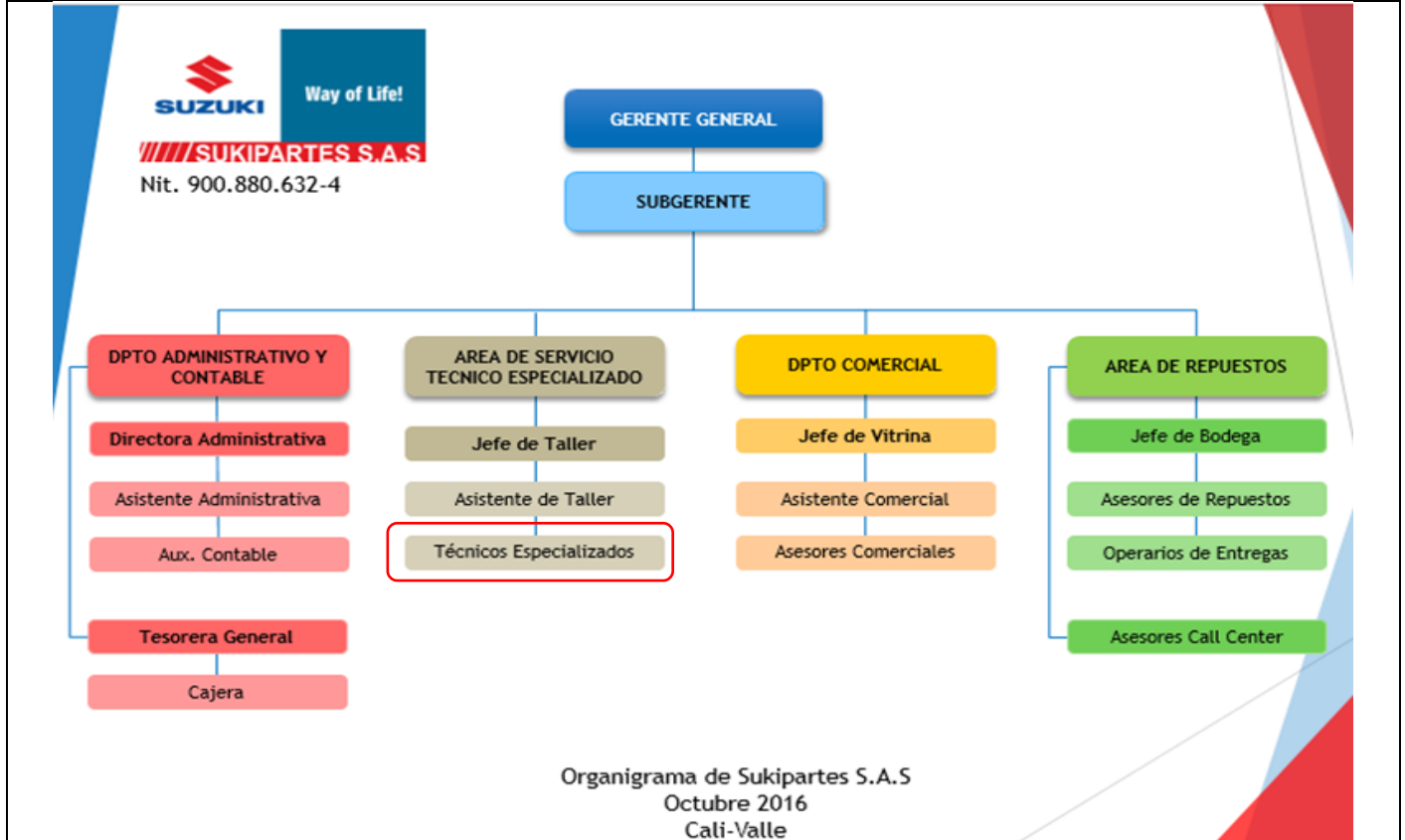
---

<sup>137</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.13. Especificación de cargo de Técnico de Taller

  	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
	1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
	DENOMINACIÓN:	Técnico de Taller	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-13
	NIVEL JERARQUICO:	Operativo	VERSIÓN:	01
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016	

#### POSICIÓN JERARQUICA



#### 2. MISIÓN DE CARGO

Organizar, reparar y mantener las motocicletas pertenecientes al parque automotor de la misma, para asegurar su correcto funcionamiento.

#### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO											
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL						
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Comunicación					X	Orientación al cliente				X			

Integridad				X		Creatividad				X	
Responsabilidad					X	Iniciativa				X	
Trabajo en equipo			X						X		

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Detectar fallas menores en las diferentes partes y sistemas de motocicletas livianas y pesadas.	Garantía.
Hacer mantenimiento preventivo de las unidades mediante la revisión del motor, frenos y de más sistemas de los vehículos.	Satisfacción de revisión.
Realiza mantenimiento a las herramientas usadas.	Evaluación/Mantenimiento de herramientas.
Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.	Informes
Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.	Efectividad de normatividad.
Efectuar la garantía de los vehículos que son registrados como con defectos.	Numero de garantías mensual (frecuencia).

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller (Superior).</li> <li>• Asesor Call Center.</li> <li>• Asesor de repuestos.</li> <li>• Asistente de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Técnico mecánico Automotriz.
6.2 EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en el área mecánica.
6.3 CONOCIMIENTOS: Principio y prácticas mecánicas, normas de seguridad industrial, Manejo de equipos y herramientas utilizados en mecánica.

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Priorizar las tareas de su personal a cargo. Administración de materiales a cargo.	•Todas las decisiones que no se contemplen en el punto anterior deben ser consultadas a Gerente General.

#### 8. RESPONSABILIDADES

8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Taller.</li> </ul>

#### 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
--	--



Computador y programas de diseño	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	
Herramientas del Taller	Riesgo Mecánico Riesgo Electrónico Riesgo Químico Riesgo Físico
Maquinaria del taller	

#### 10. APROBACIONES

ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.
--	--------------------	------------------

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 14. Especificación de cargo Técnico de Taller.<sup>138</sup>**

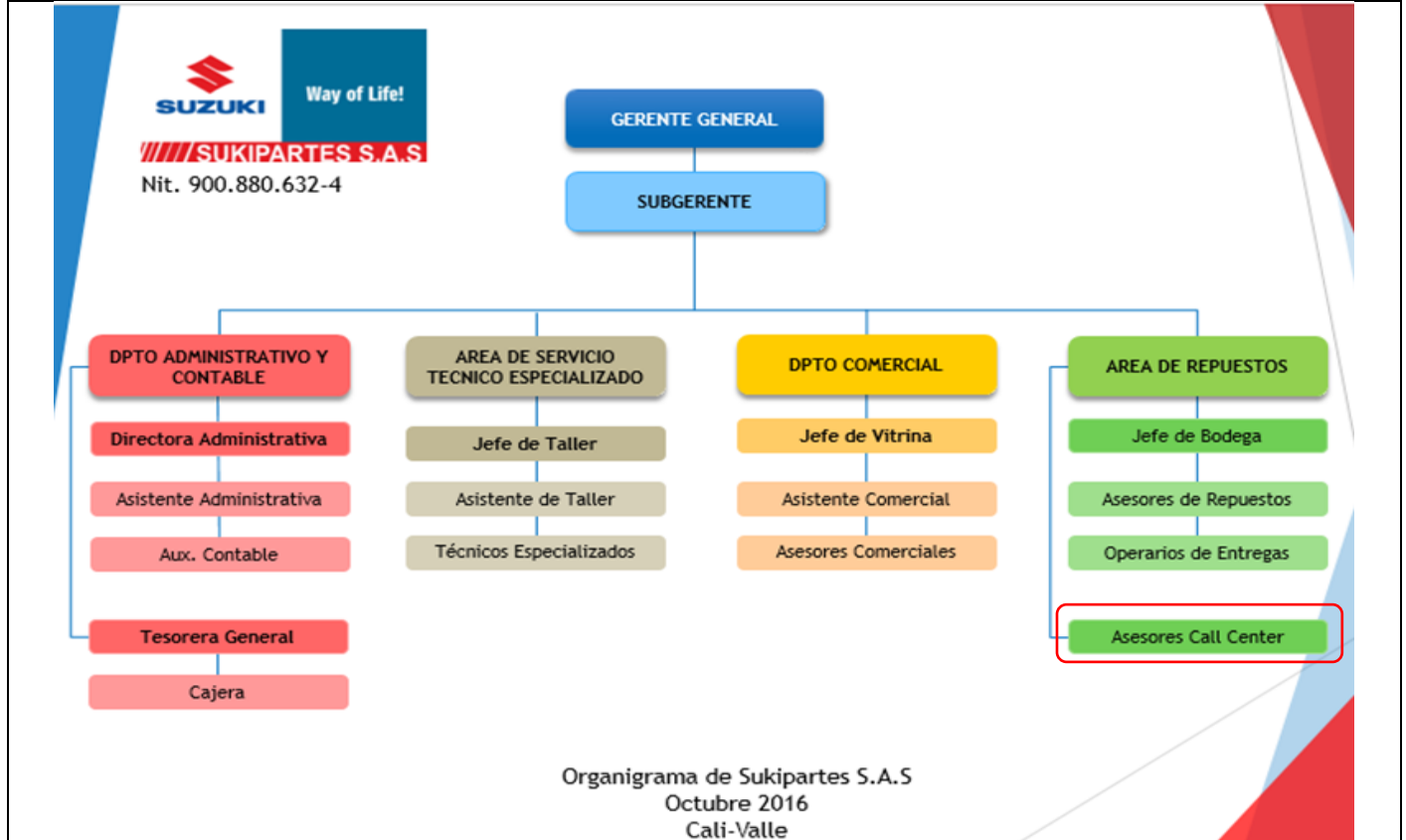
---

<sup>138</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.14. Especificación de cargo de Asesor de Call Center

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Asesor de Call Center	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-14
NIVEL JERARQUICO:	Operativo	VERSIÓN:	01
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Atender todas las actividades que se desarrollan mediante las solicitudes, quejas, reclamos o sugerencias de los clientes así mismo se encarga del ingreso de datos y resolución de consultas.

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL					COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO								
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL						
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Integridad				X		Orientación al cliente							X

Comunicación				X	Orientación al logro				X	
Responsabilidad				X	Desarrollo de relaciones					X
Trabajo en equipo			X		Negociación				X	

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Gestionar las relaciones con los clientes mediante los canales de comunicación establecidos por la empresa.	Con el IFC (Índice de Felicidad del consumidor)
Gestionar bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa	
Atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico	
Comercializar productos y servicios por medios electrónicos cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa.	
Fomentar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente.	

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller</li> <li>• Técnico de Taller</li> <li>• Directora Administrativa</li> <li>• Asesores</li> <li>• Jefe de Vitrina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Bachiller Académico
6.2 EXPERIENCIA: 6 meses mínimo de experiencia en manejo de Call center
6.3 CONOCIMIENTOS: Principio y prácticas de atención al cliente, manejos de teléfonos y conocimientos de repuestos

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Venta de productos	•PQRS de los clientes deben ser consultadas con la Directora Administrativa.

#### 8. RESPONSABILIDADES

8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>

#### 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y teléfonos	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	

10. APROBACIONES		
ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.


**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 15. Especificación de cargo Auxiliar de Call Center.<sup>139</sup>**

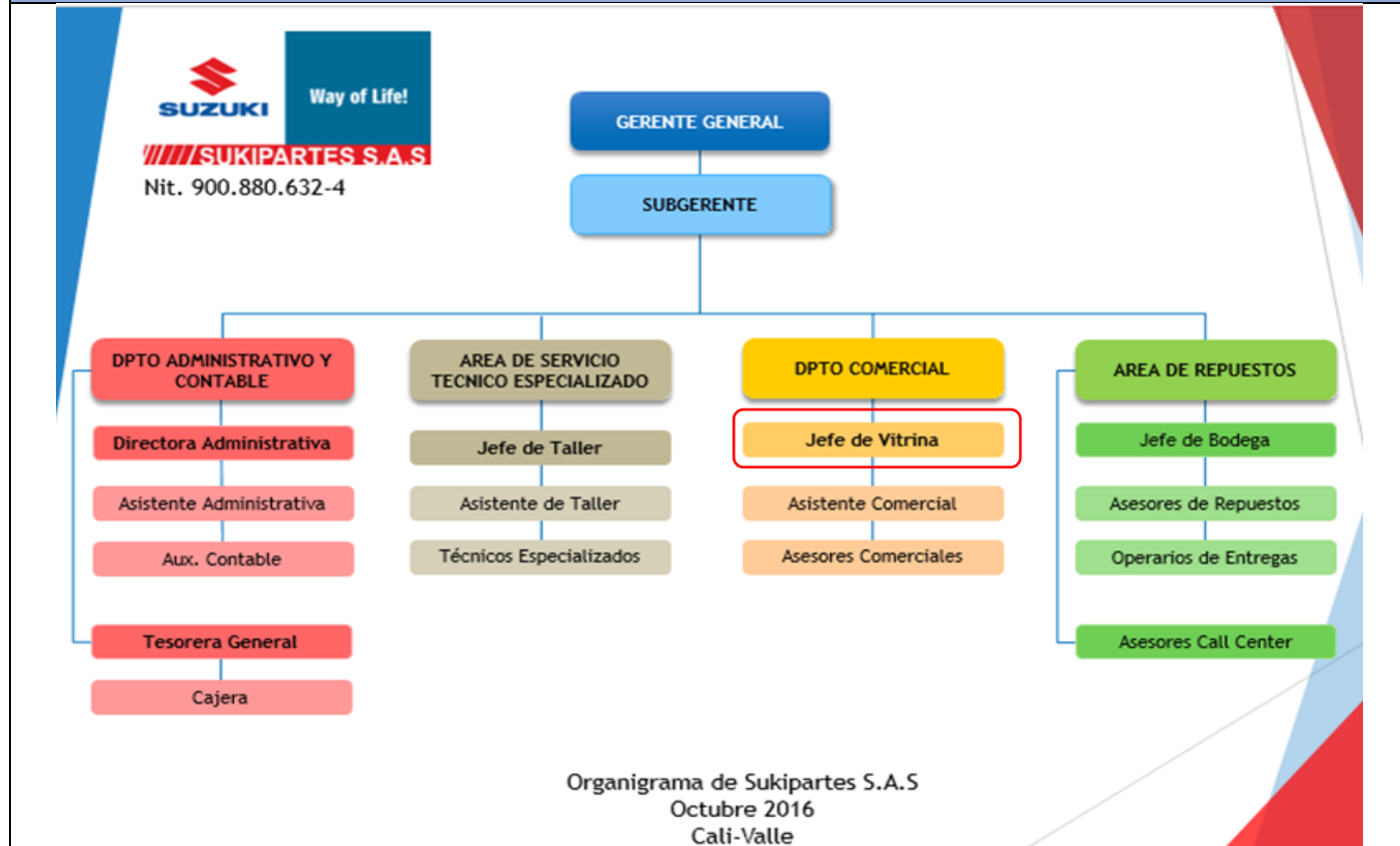
---

<sup>139</sup> Elaboración propia.

### 10.1.7.15. Especificación de cargo de Jefe de Vitrina

		ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
		1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Jefe de Vitrina	CÓDIGO DE DOCUMENTO:	D-15		
NIVEL JERARQUICO:	Administrativo	VERSIÓN:	01		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	2016		

### POSICIÓN JERARQUICA



### 2. MISIÓN DE CARGO

Supervisar, dirigir y controlar todas la ventas realizadas por el área de motocicletas de la compañía sukipartes s.a.s, y definir todas aquellas funciones principales de los asesores comerciales

### 3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL		COMPETENCIA FUNCIONAL/ DE CARGO									
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL					COMPETENCIA FUNCIONAL	NIVEL				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Creatividad				X		Toma de decisiones				X	

Comunicación					X	Orientación a los resultados					X
Planificación y control					X	Trabajo en equipo.					X
Integridad				X		Liderazgo					X
Responsabilidad				X		Negociación.				X	

#### 4. FUNCIONES Y FINALIDADES

RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Preparar los Pronósticos de Ventas Preparar los Pronósticos de Gastos	Balance presupuestal
Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta	Análisis de ventas
Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.	Informes de Promoción en ventas
Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.	Informes de Rutas de Ventas
Crear programas de capacitación y entrenamiento para toda la fuerza de ventas	Nivel de Capacitación de la Fuerza de Ventas
Redactar informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas.	Informes de Ventas
Solicitud de pedido a planta de motocicletas	Facturación

#### 5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor Comercial</li> <li>Asesor de Mostrador</li> <li>Call Center</li> <li>Gerente General</li> <li>Directora Administrativa</li> <li>Asistente Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes, Seguros de vehículos, Proveedor</li> </ul>

#### 6. PERFIL

6.1 NIVEL EDUCATIVO: Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo
6.2 EXPERIENCIA: 1 año de experiencia como Jefe de Ventas o Vitrina en el sector Automotriz
6.3 CONOCIMIENTOS: Conocimientos de herramientas contables, de presupuesto e inventario y de canales de información y distribución de la fuerza de ventas

#### 7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES AUTONOMA	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Alianzas Estratégicas con Publicitarios Nuevos Canales de Información Capacitación de la Fuerza de Ventas	•Presupuestos deben ser consultados con la Gerencia General

#### 8. RESPONSABILIDADES

8.1 RESPONSABILIDAD POR PERSONA A CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesores Comerciales</li> </ul>

- Asistente Comercial

### 9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	9.2. RIESGOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO
Computador y programas contables	Riesgos Físicos Riesgos Ergonómicos
Muebles de oficina escritorio, silla	
Materiales de papelería	
Celular	

### 10. APROBACIONES

ELABORÓ: YESICA ALEJANDRA OJEDA- DIANA MARCELA RIVERA	REVISÓ: GERENTE	APROBÓ: GERENTE.
--	--------------------	------------------

**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONSULTAR LA GUÍA DE ELABORACIÓN (Anexo 04)**

**Formato 16. Especificación de cargo Jefe de vitrina.<sup>140</sup>**

<sup>140</sup> Elaboración propia.

## **10.2. PROCESO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Este proceso tiene como objeto plantear las condiciones ideales que busca la organización en un empleado, planteando el objetivo de su importancia dentro de la organización y la especificación del cargo.

De la naturalidad y especificación con el que este proceso se realice, depende gran importancia el obtener un proceso exitoso en el reclutamiento y deseablemente un colaborador idóneo al cargo.

Esta etapa nace cuando se requiere cubrir una vacante ya sea por un nuevo colaborador, por el reemplazo de una vacante o mano de obra extra para un nuevo proyecto o por temporada.

En conclusión este proceso es importante pues evalúa y analiza el personal adecuado para el cargo y la organización, siendo el punto de partida para el proceso de reclutamiento y selección; así mismo logra importancia pues depende de este proceso que no se incurra en costos extras por personal que no sean aptos o que sus objetivos difieran de la organización.

### **10.2.1. Objetivo**

Realizar la solicitud de vacante con el objetivo de conseguir el personal acorde a los requisitos para la empresa Sukipartes, para legalizar ante la empresa este proceso, se debe primero, realizar el diseño de un formato de requisición de personal y una guía para su correcto uso.

En este formato se debe crear el perfil con base a las especificaciones del cargo, establece si se hará una convocatoria interna o externa y por último la aprobación de las personas que respaldan la decisión, en el caso de sukipartes debe contar con la aprobación del departamento administrativo y contable para la conciliación del presupuesto para la vacante y establecimiento del salario, así mismo se debe contar con el posible jefe inmediato de la vacante pues es quién determina la necesidad del este cargo para su área y para la organización y por último la aprobación del gerente general, quién aprueba todo lo anterior.



### **10.2.2. Descripción del puesto**

Se debe diligenciar el formato de requisición el cual se presentará más adelante, este documento se realiza con base a la especificación del cargo, las competencias requeridas y las aprobaciones del personal encargado.

Todo esto con el fin de validar y tener un soporte de la existencia del cargo, su misión, el desempeño y los objetivos que se esperan obtener con este cargo, así mismo servir como herramienta para las diferentes áreas que soliciten una persona adicional, un nuevo cargo o un reemplazo.

En el formato de requisición se debe definir aspectos como la fecha de solicitud, el número de requisición para su identificación, la fecha de cierre de la vacante, información del cargo, área solicitante, las funciones, habilidades, conocimientos, el motivo por el que se requiere una persona para este cargo y por ultimo las personas encargadas de aprobar el documento.

### **10.2.3. Encargados**

Para el diseño del formato y el proceso de esta etapa se contó con la ayuda de la información suministrada por el Gerente General de Sukipartes.

Luego de ello se debe contar especialmente con el posible jefe inmediato del cargo solicitado, quién deberá diligenciar el formato para demostrar la misión de esta solicitud y que pueda ser aprobado posteriormente.

### **10.2.4. Tiempo de ejecución**

Para diligenciar el formulario y obtener las aprobaciones necesarias, se debe contar con un día y medio para su desarrollo.

### **10.2.5. Insumos Previos**

Para el diseño del proceso se contó con la información suministrada por el Gerente General en la entrevista, que permitió identificar la información necesaria del personal genérico que debe estar a cargo del proceso y la información que debe tener el formato.

Para los demás casos se debe contar con expresar en este formato la necesidad e importancia del cargo, y si es de manera urgente o en proceso.

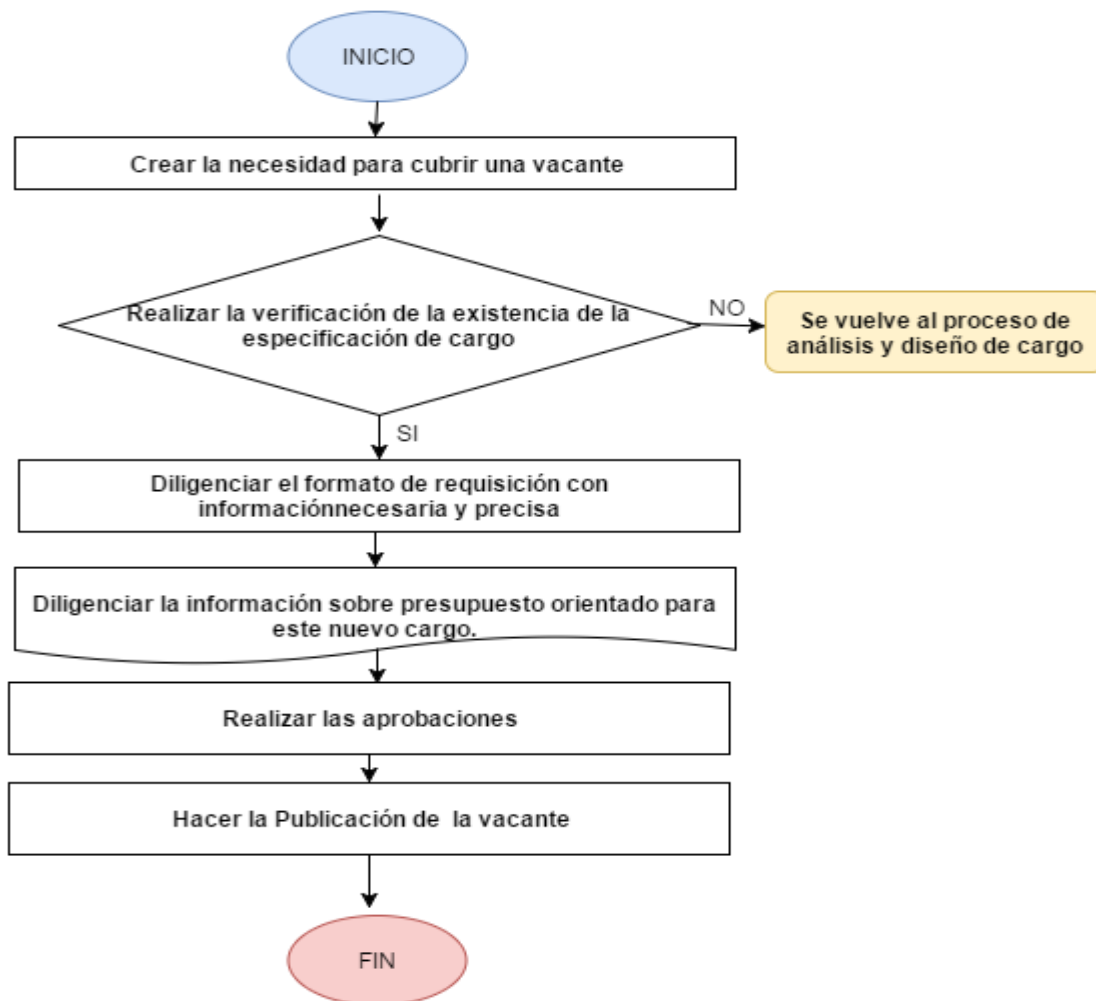
### 10.2.6. Proceso de requisición.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE/OBSERVACIONES	TIEMPO	REGISTROS
<b>Crear la necesidad para cubrir una vacante</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> El proceso de requisición comienza cuando se identifica la necesidad de ocupar un cargo, ya sea por reemplazo de un empleado o por la creación de un nuevo cargo.	Cambiante de acuerdo a la necesidad	No aplica
<b>Realizar la verificación de la existencia de la especificación de cargo.</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> Se debe verificar que se cuente con la existencia de la especificación del cargo que se va a solicitar, en caso de que esta no exista se debe proceder a crear la especificación contando con información importante que respalde el cargo. Este formato debe estar actualizado y verificar que los requisitos responden a la necesidad del área y de la organización.	15 min	No aplica
<b>Diligenciar el formato de requisición con información necesaria y precisa</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> Debe diligenciar pues es quien presenta la necesidad, más sin embargo en aspectos como el salario, el tipo de contrato, entre otros; debe contar con información suministrada por otras áreas. Se compone de dos tipos de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información general: La identificación del documento, la información básica del cargo, el código de la especificación del cargo, nombre del jefe inmediato (quien lo solicita) y nombre del cargo que ocupa.</li> <li>• Condiciones de la requisición: compuesta por el área que solicita, el tipo de vinculación, motivo por el cual va a ocupar el cargo.</li> </ul> <p><b>*En el caso de reemplazo por despido o renuncia del anterior ocupante del cargo, se debe</b></p>	20 min	formato de requisición de personal – <b>información del cargo</b>

	<b>identificar el nombre, la cedula y el motivo del empleado anterior.*</b>		
<b>Diligenciar la información sobre presupuesto orientado para este nuevo cargo.</b>	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b> Este departamento debe diligenciar la información sobre el sueldo de este cargo, teniendo en cuenta el presupuesto establecido para este y especificar si este cargo contará con cualquier otra compensación a parte del salario (beneficios).	30 min	formato de requisición de personal – <b>Asignación del cargo vacante</b>
<b>Realizar las aprobaciones</b>	<b>JEFE INMEDIATO/GERENTE GENERAL.</b> Se debe contar con el total de aprobaciones para pasar a la etapa de reclutamiento y selección. Este proceso generalmente está aprobado por el Gerente general, el departamento administrativo y el jefe inmediato.	15 min	formato de requisición de personal – <b>Aprobaciones</b>
<b>Hacer la Publicación de la vacante</b>	<b>JEFE INMEDIATO/ DIRECTORA ADMINISTRATIVA/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b> Finalmente ya diligenciado el formato de requisición y aprobado, se procede a darlo a conocer formalmente ya sea a nivel interno o a nivel externo de la organización. Mediante el proceso de Reclutamiento.	Depende de la urgencia de la vacante	No aplica
		<b>1.3 Horas + (tiempo aplicable según las necesidad)</b>	

**Tabla 06. Proceso de Requisición de Personal<sup>141</sup>**




<sup>141</sup> Elaboración Propia



Flujograma 02. Proceso de Requisición<sup>142</sup>

### 10.2.7. Formato de Requisición.

Este formato está diseñado con el fin de que el proceso de requisición de personal se realice formalmente, y con la información necesaria.

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL					
  	Proceso:	Fecha de Emisión:	ENCARGADO		
	Gestión Humana	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			

<sup>142</sup> Elaboración Propia

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

Fecha de Solicitud			Fecha de Recibido			Fecha de Inicio de Labores				
D	M	A	D	M	A	D	M	A		
Dirección que Solicita				Cargo Superior Inmediato		Asignación Salarial				
Jornada de trabajo				Tipo de Vinculación (Contrato)						
Completa	Media Jornada	Por Horas	Inferior a 1 año	De aprendizaje	Prestación de Servicio	Otro ¿Cuál?				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

**ASIGNACIÓN DEL CARGO VACANTE**

Nombre del Cargo Requerido									
Genero		M	F	No relevante	Estado Civil		Casado	Soltero	No relevante
Situación Militar		De 1ª	De 2ª	No relevante	Edad	Mínima	Máxima	No relevante	
Motivo de la Vacante		Renuncia	Licencia	Incapacidad	Cargo Nuevo	Vacaciones	Otro		
Justificación de la Vacante		Costo, Volumen, Producción, Varios							
Conocimiento o Habilidades Especiales:									
Experiencia Laboral:									
Funciones Principales		1.							
		2.							
		3.							
		4.							

**APROBACIONES**

<b>Realizó:</b> DIANA RIVERA –YESICA OJEDA	<b>Revisó:</b>	<b>Aprobó:</b>
---	----------------	----------------

**Formato 17. Proceso de Requisición<sup>143</sup>**

<sup>143</sup> Adaptado del libro Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana de GARCIA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010

### **10.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Se diseñara el proceso de reclutamiento que permita a Sukipartes S.A.S, atraer a los candidatos más calificados e idóneos con el cargo y la empresa, teniendo en cuenta que parte desde la especificación detallada y exacta del perfil del cargo y del proceso de requisición para hacer que este proceso de reclutamiento se cumpla de la manera esperada y contando con toda la información necesaria.

#### **10.3.1. Objetivo.**

Atraer a los candidatos más idóneos para la(s) vacante(s) y que cumplan con el perfil requerido por Sukipartes S.A.S, a través del diseño de los procesos de reclutamiento, y mediante el seguimiento de los manuales y el respectivo uso de diferentes mecanismo de atracción.

#### **10.3.2. Descripción del proceso.**

El proceso de reclutamiento, inicia con la solicitud de la vacante que se hace mediante el proceso de requisición, después de que se tenga esta información con el perfil del cargo totalmente establecido, al tener toda la información exacta y detallada se verifican los medios de comunicación por los cuales se dará a conocer la oferta, es aquí donde se debe escoger si serán redes sociales, clasificados, páginas que ofertan vacantes por medio de la red y cualquier otro medio que nos pueda aportar perfiles deseados para el proceso.

Se debe tener en cuenta que el perfil del cargo es la información más importante que se le puede dar al candidato, por tal motivo esta debe ser contundente y coherente, para no crear falsas expectativas al candidato. Teniendo en cuenta lo anterior, al final se llegara a obtener los perfiles que más concuerden con el cargo, si toda la información llego de la forma deseada.

#### **10.3.3. Encargados.**

Mediante la entrevista realizada a la Directora Administrativa de Sukipartes S.A.S, y sus empleados se pueden destacar los perfiles necesarios de los cargos, por tal motivo se puede tener una oferta con información real y específica que al final permitirá realizar eficientemente el proceso. Así mismo este será asignado a la

Asistente administrativa que será la encargada de la validación de las hojas de vida de los candidatos.

#### **10.3.4. Tiempo de Ejecución.**

Se prevé que para encontrar las hojas de vida acordadas el proceso podrían durar hasta 5 días, en caso de que en el transcurso de la evaluación se descarten perfiles y la respuesta de los interesados para postularse a la vacante.

#### **10.3.5. Insumos Previos.**

Inicialmente se debe tener la información detallada del perfil del cargo, que permitirá brindar mayor información a la hora de hacer la oferta, así mismo se debe tener el proceso de requisición realizado en la compañía, por el cual se define si la vacante es necesaria y dan la aprobación esencial para la puesta en marcha del proceso de reclutamiento.

#### **10.3.6. Políticas de Reclutamiento.**

- a. Se debe evaluar la posibilidad de que alguien interno a la compañía cumpla con el perfil y desee obtener el cargo, de ser así se le dará prioridad en el proceso de reclutamiento de lo contrario se dirige a establecer un proceso externo.
- b. En caso de que no exista a nivel interno de la compañía un candidato, se dirige a consultar dentro de la empresa, referidos que puedan participar en el proceso de reclutamiento, en el caso dado, de que no se encuentre ningún perfil acorde dentro de los referidos se dirige a realizar un proceso externo
- c. Dado que no se encontró el candidato apto para el cargo en los dos puntos anteriores, se apuesta a la oferta externa, teniendo en cuenta el perfil requerido y los medios de comunicación por los que se debe hacer la notificación de la vacante.

#### **10.3.7. Fuentes y medios de reclutamiento**

**10.3.7.1. Fuentes Internas de reclutamiento:** Se logran definir como las oportunidades que se le dan a los posibles candidatos que están dentro de la Empresa Sukipartes S.A.S. Esta puede significar una gran oportunidad para que los trabajadores ocupen puestos que les permita ascender y generar mayor motivación

dentro de la organización. La mayoría de veces se somete a un concurso en el cual se definen los posibles candidatos para la vacante.

**10.3.7.2. Fuente Externa de Reclutamiento:** Generalmente esta fuente de reclutamiento se utiliza en el caso de que no haya presentado ningún candidato interno, es así como se promueve por los medios la vacante y se le da oportunidad a otras personas que cumplan con el perfil y estén interesadas en el cargo.

**10.3.7.3. Medios de Reclutamiento:** Para Sukipartes S.A.S. es muy importante definir el tipo de medio por donde se va a realizar la oferta de la vacante, en este caso suelen utilizarse:

1. Solicitud de Vacante por medio de las Universidades de la ciudad de Cali o cualquier Institución de Educación Superior, que puedan brindar personal profesional.
2. Publicación por medio de la página de la compañía, y de las redes sociales de Sukipartes S.A.S, ya que en este caso permite encontrar personas más allegadas al sector automotriz y con experiencia en el mismo.
3. Por medio del Voz a Voz, que permite encontrar, personal referido u otros que puedan cumplir con el perfil y tengan las competencias necesarias para el cargo.
4. Para cargos que describan mayor índice de experiencia y profesionalismo, como cargos gerenciales, se procederá a remitir por medio de agencias y páginas de empleo reconocidas en el país, la postulación debidamente formalizada de la vacante

**10.3.8. Proceso de Reclutamiento**

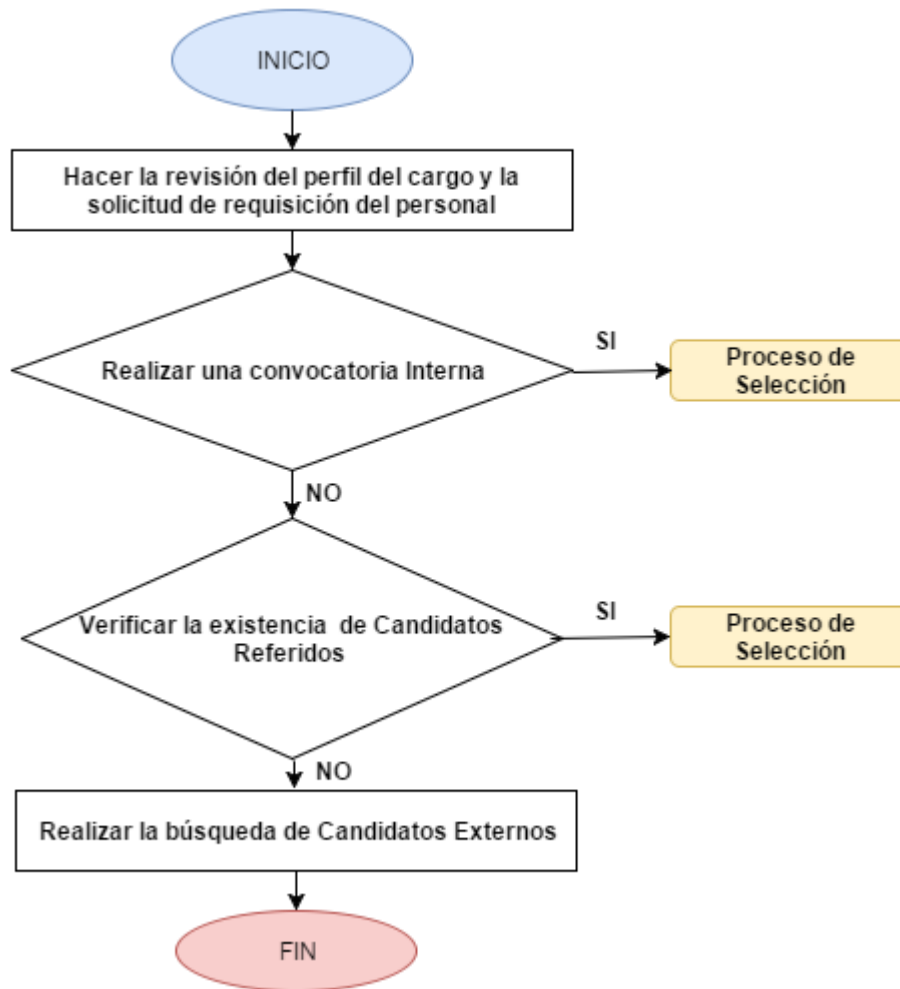
ACTIVIDAD	RESPONSABLE/DESCRIPCION	TIEMPO	REGISTRO
<b>Hacer la revisión del perfil del cargo y la solicitud de requisición del personal</b>	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/ ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>  Ambos cargos deben encargarse de verificar que la información sobre la solicitud de requisición sea valedera, se procederá a verificar el perfil del cargo a ofertar y se destacara la información más importante que deberá ser detallada en la publicación de la oferta	<b>30 min</b>	No aplica



<b>Realizar una convocatoria Interna</b>	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Se encargara de realizar y verificar que hayan personas dentro de la empresa interesados en participar en el proceso, si cumple con el perfil acordado se procederá a continuar con el proceso de selección.</p> <p><b>*En caso de que no exista postulante interno se procederá a realizar la convocatoria Externa*</b></p>	<b>8 horas</b>	No aplica
<b>Verificar la existencia de Candidatos Referidos</b>	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b></p> <p>En caso de que existan referidos con personas relacionadas a la compañía ya sean internas y externas se evaluara el cumplimiento del perfil se procederá a dirigir al proceso de selección.</p> <p><b>*En caso de que no exista algún referido para la postulación y en cumplimiento a las políticas de reclutamiento se procederá a realizar la convocatoria Externa*</b></p>	<b>8 horas</b>	No aplica
<b>Realizar la búsqueda de Candidatos Externos</b>	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/ASISTENTE ADMINISTRATIVA.</b></p> <p>La <u>Directora Administrativa</u> se encargara de definir el perfil de la vacante con toda la información necesaria y de verificar los medios por los cuales se difundirá la información.</p> <p>La <u>Asistente Administrativa</u> se encargara de realizar la oferta por los medios de comunicación seleccionados:  *Páginas de Universidades e Instituciones de Educación Superior.  *Redes Sociales y Paginas de la Empresa  *Voz a Voz  *Paginas u Agencias de Empleos</p>	<b>8 horas</b>	(Según el caso)  Se puede realizar la publicación:  Redes sociales  Páginas de Internet  Clasificados
		<b>64.5 Horas</b>	

Tabla 07. Proceso de Reclutamiento<sup>144</sup>

<sup>144</sup> Elaboración Propia



Flujograma 03. Proceso de Reclutamiento<sup>145</sup>

<sup>145</sup> Elaboración Propia

## **10.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección, es aquel que nos permite contratar al personal más idóneo para el cargo, por lo anterior se diseña el proceso, formatos, manuales y las guías claves que permitirán al personal encargado de la realización de este proceso, formalizar toda aquella información relevante sobre los candidatos que hayan para el cargo, así mismo se tendrá en cuenta las necesidades de la compañía Sukipartes S.A.S. a la hora de llevar a cabo este proceso.

### **10.4.1. Objetivo**

El proceso de selección tiene como objetivo, elegir y clasificar a los candidatos más acordes al cargo que se esté postulando, que al final se logre la contratación del personal más idóneo para la compañía y satisfaga la necesidad de la vacante.

### **10.4.2. Descripción del proceso**

Este proceso está compuesto principalmente por la necesidad de cubrir una vacante, es así como se realiza la oferta y comienza el proceso de selección.

Como actividades fundamentales se encuentra la evaluación de hojas de vida, la cual se enfatiza en garantizar que cumplan con el perfil requerido, luego de verificar a los candidatos más acordes con el perfil, se hace el llamado con el que se hace la verificación de la información, se realiza posteriormente las pruebas psicotécnicas que se tengan de acuerdo al cargo, así, después de cumplidas las pruebas, se pasa a la realización de una entrevista formal donde se evaluara al candidato y se descartaran los que no cumplan con lo requerido, luego se escogerá al candidato más idóneo para el cargo, se realiza los exámenes médicos de ingreso que descargan posibles alteraciones en su labor y se verifica la información consolidada en la hoja de vida, y se da paso al proceso de contratación

Se debe tener en cuenta que el proceso de selección, parte desde la elaboración detalla el perfil del cargo a ocupar, no obstante se tienen en cuenta el proceso anterior de requisición y reclutamiento, que define la información necesaria para continuar con el proceso de selección de personal.

### 10.4.3. Encargados

Las personas encargadas del proceso de selección, son la Directora Administrativa y la Asistente, ambas personas destacan la información más relevante de este proceso y permiten ofrecer un análisis a la hora de realizar el diseño del mismo.

### 10.4.4. Tiempo de ejecución.

El tiempo del proceso, puede variar de acuerdo al perfil de la vacante a cubrir y así mismo a la necesidad que se tenga de contratación de personal.

### 10.4.5. Insumos Previos

Para llevar a cabo de forma eficiente el proceso de selección, se tiene en cuenta la información brindada por la Directora administrativa de Sukipartes S.A.S; ya que la misma permitirá diseñar el proceso con las condiciones necesarias. Igualmente se tiene en cuenta los pasos realizados con anterioridad, como lo son el diseño del cargo, que permita tener claridad del perfil, sigue el proceso de requisición, que define la información de la vacante y la solicitud de los candidatos, y al final el proceso de reclutamiento donde se seleccionan las hojas de vida con mayor semejanza al perfil acordado.

### 10.4.6. Proceso de Selección

NOMBRE	RESPONSABLE/DESCRIPCION	TIEMPO	REGISTRO
Realizar el proceso de Preselección de hojas de vida	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realiza la preselección de las hojas de vida que presenten una mayor semejanza con el perfil requerido.</li></ul> <b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Después de seleccionadas las hojas de vida, se prosigue a contactar al candidato, para validación de la información. Se le puede solicitar la actualización de la hoja de vida, se le informa sobre la vacante y se le consulta si desea continuar en el proceso</li></ul>	El tiempo depende del interés de los postulantes	No aplica
Hacer la programación y la aplicación	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se cita a los empleados para aplicación de las pruebas de</li></ul>	1 hora	Pruebas técnicas y actitudinales

<p><b>de Pruebas de idoneidad</b></p>	<p>idoneidad, que adaptan psicotécnicas y actitudinales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adjunta a la hoja de vida para verificar la continuidad en el proceso.</li> </ul> <p><b>*En caso de que el candidato no apruebe las evaluaciones, no continuara en el proceso*</b></p>		
<p><b>Realizar las entrevistas de selección</b></p>	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de que el candidato haya logrado la meta con las pruebas se prosigue a realizar la entrevista de selección.</li> <li>• Esta entrevista permite consignar toda aquella información que se solicite en el formato de entrevista.</li> <li>• El <b>Jefe inmediato</b> debe dejar constancia del cumplimiento del perfil según las condiciones acordadas en el diseño del cargo.</li> <li>• Se escoge a la persona que de acuerdo al informe de la entrevista haya cumplido con los requerimientos, para continuar con el proceso de selección.</li> </ul> <p><b>*En caso de que el candidato no apruebe la entrevista, no continuara en el proceso*</b></p>	<p>1 hora</p>	<p>Formato de entrevista</p>
<p><b>Realizar la confirmación de datos y referencias</b></p>	<p><b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza el proceso de verificación de las referencias acordadas en la hoja.</li> <li>• Se diligencia el formulario de Referencias Laborales de acuerdo a la información obtenida.</li> </ul> <p><b>*En caso de que no se consigan las referencias esperadas, no continuara en el proceso*</b></p>	<p>1 hora</p>	<p>Formato de referencia laboral</p>
<p><b>Decisión de Selección</b></p>	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En dicho caso de que exista más de una persona que se considere apto</li> </ul>	<p>1 hora</p>	<p>No aplica</p>

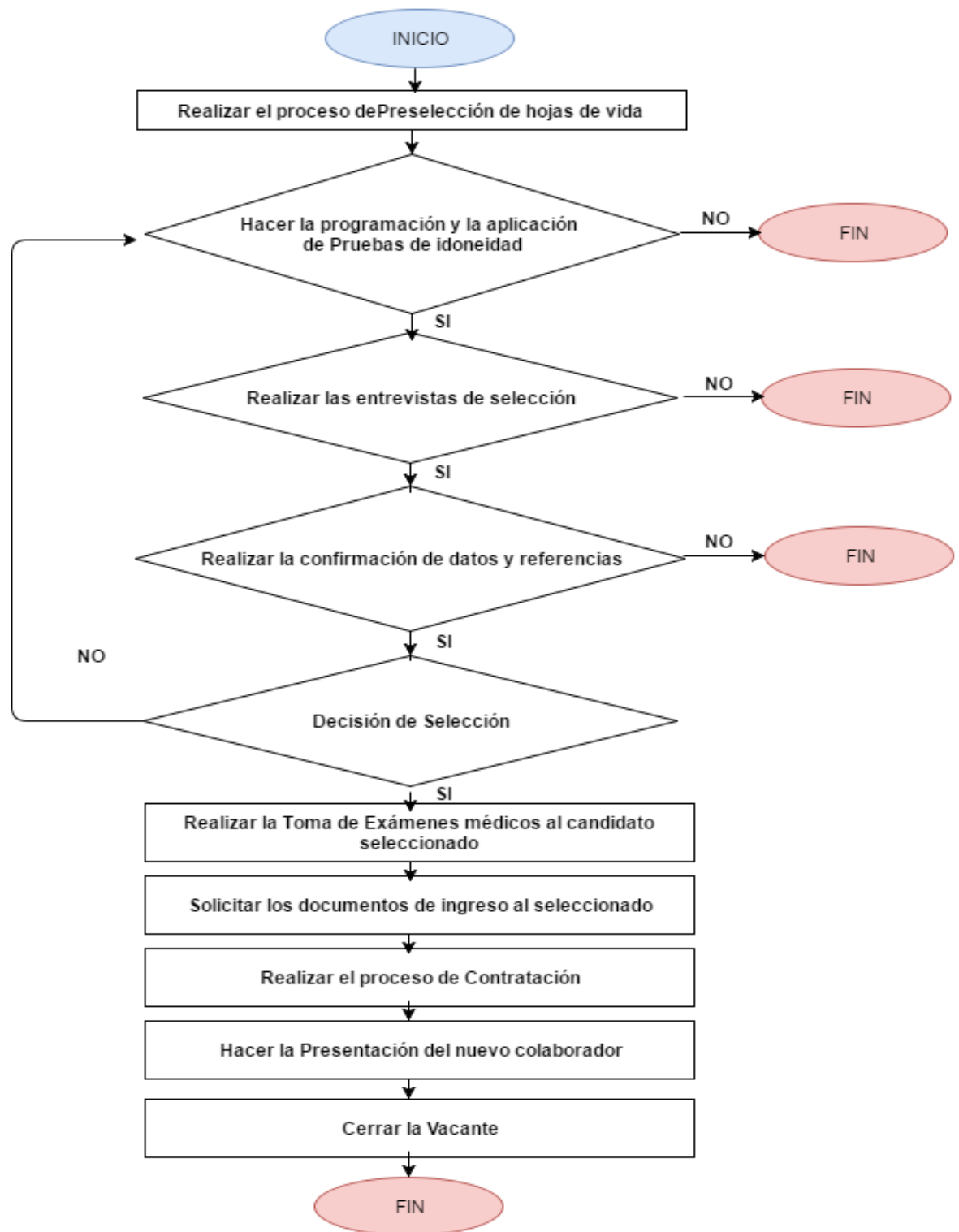
	<p>y que haya aprobado todos los puntos anteriores el <b>Jefe Inmediato</b>, será el que confirme quien en es la persona que obtendrá el puesto.</p> <p><b>*Si no se logra obtener a ningún candidato para el cargo, se debe comenzar nuevamente el proceso, en la parte de recolección de Hojas de Vida*</b></p>		
Realizar la Toma de Exámenes médicos al candidato seleccionado	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicita que el candidato realice la toma de los exámenes de Salud Ocupacional.</li> </ul>	3 horas	No aplica
Solicitar los documentos de ingreso al seleccionado	<p><b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se informa al candidato la fecha de ingreso, horarios y área en la que se desempeñara.</li> <li>• Se solicitan todos los documentos para realizar la contratación.</li> </ul>	30 min	No aplica
Realizar el proceso de Contratación	<p><b>GENENTE GENERAL / DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos involucrados realizaran el proceso de contratación, ya que debe contener la firma del empleador y un testigo.</li> </ul>	Depende del ajuste que tenga el contrato de acuerdo al cargo	No aplica
Hacer la Presentación del nuevo colaborador	<p><b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA/JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>Asistente Administrativa</b> se encargara de dar un recorrido por la compañía en conocimiento a todos los compañeros, mientras el <b>Jefe Inmediato</b>, será el destinado a brindar la información sobre el equipo de trabajo y el área donde laborara</li> </ul>	30 min	No aplica
Cerrar la Vacante	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/ ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p>	30 min	Formato de requisición

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después que el proceso este realizado y se tenga la vacante, se hace el cierre formal del proceso diligenciando el formato de requisición.</li> </ul>		
		<b>8.5 horas + (Tiempo dependiente a otros factores)</b>	

**Tabla 08. Proceso de Selección de Personal<sup>146</sup>**

---

<sup>146</sup> Elaboración Propia






Flujograma 04. Proceso de selección.<sup>147</sup>

<sup>147</sup> Elaboración Propia



### 10.4.7. Formato de Entrevista.

Se diseña un formato de entrevista que permita al entrevistador radicar y obtener mayor información para la toma de una decisión en el proceso de selección.

  	<b>FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>					
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 30px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 30px; height: 20px;">A</td> </tr> </table>	D	M	A	<b>ENTREVISTADOR</b>
D	M	A				

### SECCIÓN 1. INFORMACIÓN PERSONAL

<b>CARGO AL QUE ASPIRA</b>	<b>DEPENDENCIA -COORDINACIÓN</b>				
<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>TIPO Y NUMERO DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>DIRECCIÓN RESIDENCIA ACTUAL</b>	<b>Lugar Nacimiento:</b>	<b>Fecha De Nacimiento</b>			
		<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 30px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 30px; height: 20px;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>CORREO ELECTRONICO</b>	<b>TELEFONO FIJO</b>				
<b>CELULAR</b>	<b>TIEMPO TOTAL DE EXPERIENCIA LABORAL</b>				
<b>PREGUNTAS (Información Personal)</b>					
Mencione que actividades realiza para divertirse y/o pasar su tiempo libre					
Mencione que actividades deportivas realiza y con qué frecuencia					
Ha tenido accidentes de trabajo Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione cual(es)					
Describa y/o califique su estado actual de salud.					
¿Qué transporte(s) utiliza para llegar a su(s) sitio de trabajo?					

¿Cuándo fue la última vez que se realizó una revisión médica?	
¿Se encuentra en algún tratamiento médico, psiquiátrico o Psicológico? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione	
¿Pertenece a alguna asociación, congregación, fundación? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione	

## SECCIÓN 2. INFORMACIÓN FAMILIAR

<b>Estado Civil Actual</b>	<b>N° de Hijos</b>
<b>Tipo de Vivienda</b>	<b>N° de Personas con Quien Reside</b>

## SECCIÓN 3. INFORMACION ACADEMICA Y DE FORMACIÓN

Nivel Básica Primaria y Secundaria (nombre el grado hasta el cual realizó)	Nombre de la Institución	Año de Finalización		
Nombre programa(s) de Pregrado (técnico, tecnológico, profesional)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Por realizar
Nombre programa(s) de Posgrado (especialización, maestría, doctorado)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Por realizar
Nombre programa(s) de Educación continuada(diplomado, seminario)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Por realizar
Relacione los idiomas que domina				
Relacione los tipos, programas de estudios				

## SECCION 4. EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de las últimas dos empresas en las que laboró o trabaja actualmente	Área o programa donde desempeña la labor	Cargo desempeñado
Empresa 1	Empresa 1	Empresa 1
Empresa 2	Empresa 2	Empresa 2
Conocimientos Adquiridos		
Empresa 1		
Empresa 2		
Funciones Principales		
Empresa 1		
Empresa 2		

**SECCIÓN 5. HABILIDADES – COMPETENCIAS**

Principales competencias - habilidades que se identifican del candidato(a)	Nivel en que se ubica el candidato(a)			
	Bajo	Medio	Medio Alto	Alto




**SECCION 6. CONCEPTO**

Concepto	Elaborado por:	Fecha	Hora
Cumple para el cargo <input type="checkbox"/> No cumple para el cargo <input type="checkbox"/> Cumple para el cargo con observaciones <input type="checkbox"/>	YESICA A. OJEDA DIANA M. RIVERA		
Observaciones:			
			Firma

Formato 18. Entrevista de Selección de Personal<sup>148</sup>

#### 10.4.8. Formato de Referenciación

Se diseña el formato de referenciación para que el encargado pueda realizar la validación y confirmación de todas las referencias laborales dadas por el candidato y que quede evidencia del proceso.

FORMATO DE REFERENCIACIÓN LABORAL					
  	Proceso:	Fecha de Emisión:	ENCARGADO		
	Gestión Humana	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			

#### DATOS DEL CANDIDATO

CARGO AL QUE ASPIRA	DEPENDENCIA –COORDINACIÓN
NOMBRES COMPLETOS	TIPO Y NUMERO DE IDENTIFICACIÓN
CORREO ELECTRONICO	TELEFONO FIJO
CELULAR	TIEMPO TOTAL DE EXPERIENCIA LABORAL

#### DATOS DE REFERENCIA

<sup>148</sup> Elaboración Propia

<b>Nombre de la Empresa</b>		<b>Ciudad</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Nombre de quien da la referencia</b>		<b>Cargo del que da la referencia</b>	<b>Cargo desempeñado por el candidato(a)</b>
<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Fecha de Retiro</b>	<b>Motivo del Retiro</b>	<b>Ultimo salario que percibió el candidato</b>
D   M   A	D   M   A		

### ACTIVIDADES LABORALES

<b>Manejo algún tipo de valores como:</b>	<b>Describa su desempeño</b>
<b>Dinero</b>	
<b>Información</b>	
<b>Mercancías</b>	

### COMPETENCIAS LABORALES

<b>Califique los aspectos de acuerdo a lo siguiente:</b>			
	<b>1. REGULAR</b>	<b>2. BUENO</b>	<b>3. MUY BUENO</b>
<b>ASPECTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
¿Cómo describe su desempeño laboral?			
¿Cómo fueron sus relaciones interpersonales?			
¿Cómo fue su relación con los jefes o superiores?			
¿Cómo fue su actitud frente a la cultura organizacional?			
¿Cómo fue su desempeño para trabajar en equipo?			
En términos generales los servicios prestados por el colaborador, fueron:			

<b>Elaboró</b>	
<b>YESICA A. OJEDA-DIANA M. RIVERA</b>	_____ <b>Firma</b>

Formato 19. Referenciación Laboral<sup>149</sup>

<sup>149</sup> Elaboración Propia

### 10.4.11. Pruebas de Idoneidad

Se establecerán el tipo de pruebas psicotécnicas a realizar por área, definir cuáles son los perfiles de cada área que serán evaluados con las pruebas:

<b>RELACIÓN DE LAS PRUEBAS DE IDONEIDAD</b>	
<b>PROCESO</b>	
<b>GESTIÓN HUMANA</b>	
<b>AREA COMERCIAL</b>	
CARGOS DEL AREA	PRUEBAS DEL AREA
Jefe de Vitrina	Test de Watergg Pruebas IPV (Pruebas Psicotécnicas de Ventas) Pruebas de manejo de Excel
Asistente Comercial	
Asesores Comerciales	
Asesores de Repuestos	
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	
CARGOS DEL AREA	PRUEBAS DEL AREA
Gerente General	Test de Watergg Prueba de Assement Center Test de Aptitud Verbal Test de Aptitud Numérica Pruebas de manejo de Excel
Subgerente	
Director Administrativo	
Asistente Administrativo	
<b>AREA DE REPUESTOS</b>	
CARGOS DEL AREA	PRUEBAS DEL AREA
Call center	Test de Watergg Test de Razonamiento Lógico Test Psicométricos
Jefe de Taller	
Técnico de Taller	
<b>AREA CONTABLE</b>	
CARGOS DEL AREA	PRUEBAS DEL AREA
Tesorera General	Test de Watergg Test de Aptitud Numérica Test de Razonamiento Lógico Pruebas de Excel Pruebas de Programa Contable CG-UNO
Auxiliar Contable	
Cajera	

**Tabla 09. Relación de las pruebas de idoneidad por área<sup>150</sup>**

<sup>150</sup> Elaboración Propia

## **10.5. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN.**

Para el desarrollo de este proceso es de suma importancia la información brindada por la Directora Administrativa, ya que nos permite establecer un informe sobre el nivel de rotación en la compañía y las problemáticas existente por la falta de un proceso de Socialización e Inducción de personal, por lo cual se define establecer el proceso de socialización e inducción de manera individual y que permita al final medir la satisfacción y el cumplimiento.

Este proceso permitirá que muchos de los empleados se adapten de la mejor manera a la compañía, con un conocimiento afianzado sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo.

### **10.5.1. Objetivos**

El proceso de Socialización e Inducción tiene como objetivo clave lograr que la persona seleccionada para el puesto se adapte de la mejor manera a la compañía, generando al nuevo empleado mayor confianza y conocimiento sobre la cultura organizacional, así mismo esto se ve reflejado mediante el seguimiento de los pasos de inducción y selección que serán diseñados para la compañía Sukipartes S.A.S.

### **10.5.2. Descripción del proceso**

Realizar el proceso Socialización es fundamental para un empleado nuevo, ya que permitirá que conozca las instalaciones de la compañía, y se sienta acompañado después de realizar presentación de ante los empleados, luego se le asignara un acompañante que lo apoyara en el proceso de Inducción y también generara mayor confianza y dinamismo en los empleados con recorrido en la empresa, debido a que ambas partes necesitan conocerse, para ello es primordial que la compañía realice un proceso de inducción que inicie con la información de la compañía, que le permita tener un conocimiento básico sobre la misión, visión y cultura organizacional , así se procederá a realizar la inducción al nuevo equipo de trabajo por el que será acompañado el nuevo integrante, luego se procederá a dejar al nuevo miembro con alguien que conozca del cargo en este caso puede ser el Jefe Inmediato, que pueda brindar toda la información necesaria sobre el puesto y la compañía, después de este paso, la compañía deberá entregar el plan de trabajo al empleado con toda la información correspondiente al cargo, horarios, entrega de su puesto de trabajo, dotación etc., con el fin de que pueda cumplir de forma eficiente sus funciones en la compañía.

### 10.5.3. Encargados

Teniendo en cuenta que el proceso de inducción es uno de los más importantes para la organización se ha destinado un colaborador de cada área como el encargado de inducción del puesto de acuerdo a la vacante, así mismo cuenta con el apoyo de la directora administrativa, la asistente administrativa y el gerente comercial.

### 10.5.4. Tiempo de ejecución

El proceso de socialización, en su primera parte como conocimiento del equipo de trabajo y de la empresa puede durar hasta 3 horas, para la presentación del cargo funciones donde se necesita que el empleado se adapte a la realización de nuevas funciones puede tener un acompañamiento de hasta 2 semanas, con el fin de dejar claridad en las funciones a desarrollar y que el empleado comprenda con anticipación sus objetivos en la compañía.

### 10.5.5. Insumos previos.

Para que el desarrollo y cumplimiento de este proceso se dé de manera satisfactoria se debe tener en cuenta toda la información adquirida por parte de la Directora Administrativa de Sukipartes S.A.S. que permitirá definir el diseño de este proceso y así mismo dejara elementos esenciales como la agenda del proceso de inducción que sirva como guía para el cumplimiento de todos los puntos y que además brinde la información necesaria al empleado y a los involucrados en el proceso.

### 10.5.6. Proceso de socialización.

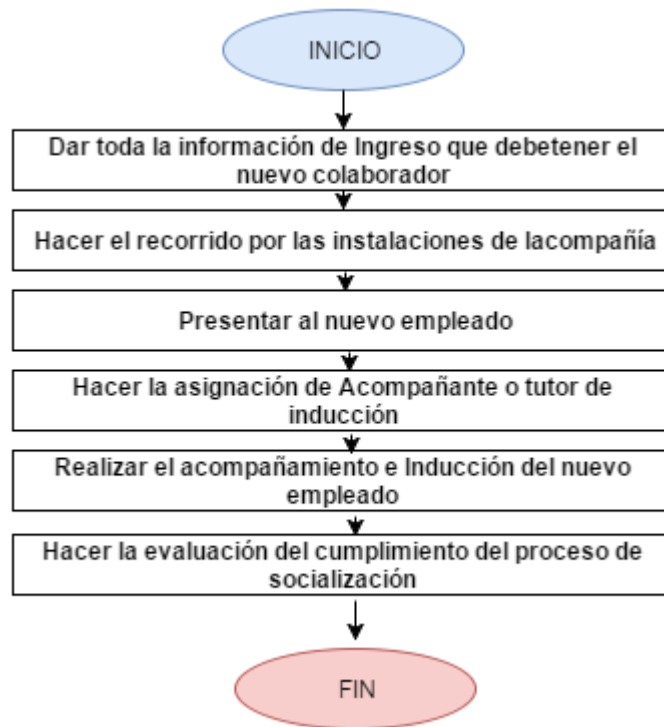
ACTIVIDAD	RESPONSABLE/DESCRIPCION	TIEMPO	REGISTRO
<b>Dar toda la información de Ingreso que debe tener el nuevo colaborador</b>	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/JEFE INMEDIATO</b>  Ambos involucrados deben informar de manera pertinente la fecha de inicio y finalización de las inducciones.	10 min	Formato de Plan de Socialización
<b>Hacer el recorrido por las instalaciones de la compañía</b>	<b>JEFE INMEDIATO/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>  Se realiza el debido proceso de recorrido por las instalaciones de la compañía, donde se destacan las áreas de la empresa.	30 min	Formato de Plan de Socialización



<b>Presentar al nuevo empleado</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p> <p>La <b>Asistente Administrativa</b> se encargara de presentar ante toda la compañía el nuevo empleado, así mismo dando información del área y cargo en el cual se desempeñara.</p> <p>El <b>Jefe Inmediato</b> será el encargado de hacer la presentación al equipo de trabajo, donde se destinara el nuevo padrino u acompañante</p>	30 min	Formato de Plan de Socialización
<b>Hacer la asignación de Acompañante o tutor de inducción</b>	<p><b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA /ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Ambas partes deben evaluar si el acompañante durante el proceso de Inducción será, el <b>Jefe Inmediato</b>, o algún otro compañero del área que tenga la mayor experiencia en el cargo.</p>	10 min	Formato de Plan de Socialización
<b>Realizar el acompañamiento e Inducción del nuevo empleado</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO O ACOMPAÑANTE ASIGNADO</b></p> <p>Se acompaña al nuevo empleado para que realice el proceso de inducción durante los primeros días y así mismo la entrada hacia la cultura organizacional de la compañía</p>	3 horas (por día)	Formato de Plan de Socialización
<b>Hacer la evaluación del cumplimiento del proceso de socialización</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Se realiza el proceso de evaluación del proceso de socialización, teniendo en cuenta los puntos de cumplimiento</p>	20 min	Formato de Plan de Socialización
<b>3.8 horas</b>			

**Tabla 10. Proceso de Socialización<sup>151</sup>**




<sup>151</sup> Elaboración Propia



Flujograma 05. Proceso de Socialización<sup>152</sup>

### 10.5.7. Formato de plan de socialización

Este formato será utilizado para la evaluación del cumplimiento del proceso de Inducción por parte del nuevo empleado.

PLAN DE SOCIALIZACIÓN						
  	Proceso:	Fecha de Emisión:	ENCARGADO			
	Gestión Humana	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> </table>	D	M	A	
D	M	A				
CARGO		DEPENDENCIA -COORDINACIÓN				
<p>Detallar los puntos de cumplimiento según lo detallado en el proceso de socialización</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>OBJETIVO</th> <th>PUNTOS DE CUMPLIMIENTO DE SOCIALIZACIÓN</th> </tr> </thead> </table>				ACTIVIDAD	OBJETIVO	PUNTOS DE CUMPLIMIENTO DE SOCIALIZACIÓN
ACTIVIDAD	OBJETIVO	PUNTOS DE CUMPLIMIENTO DE SOCIALIZACIÓN				

<sup>152</sup> Elaboración Propia

<b>Bienvenida</b>	Mostrar el nuevo puesto de trabajo e información relevante del mismo	No Aplica
<b>Presentación</b>	Conocer al nuevo empleado, el puesto que ocupara y para que objetivos fue contratado	Hacer evaluación oral al nuevo colaborador, sobre los objetivos de su contratación.
<b>Asignación de tutor</b>	Acompañar de una persona que haga más amena la estadía durante la socialización y apoye en conocimiento sobre el cargo	No Aplica
<b>Acompañamiento de la inducción</b>	Dar la información donde se demuestre las funciones a realizar	No Aplica
<b>Observaciones:</b>		
_____ <b>Firma Asistente Administrativa</b>		_____ <b>Firma Jefe Inmediato</b>

**Formato 20. Plan de Socialización <sup>153</sup>**

**10.5.8. Proceso de inducción.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE/DESCRIPCION</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>REGISTRO</b>
<b>Dar la información de Ingreso que debe tener el nuevo colaborador</b>	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA/JEFE INMEDIATO</b>  Ambos involucrados deben informar de manera pertinente la fecha de inicio y finalización de las inducciones.	30 min	Formato de Plan de inducción
<b>Mostrar la Historia de la Organización / Misión- Visión</b>	<b>GERENTE GENERAL/ DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b>  El <b>Gerente General</b> será el encargado de brindar la historia de la organización así mismo con el acompañamiento de la <b>Directora Administrativa</b> se le entregara al nuevo empleado un folleto	30 min	Se entrega impreso la misión, visión e historia de la compañía

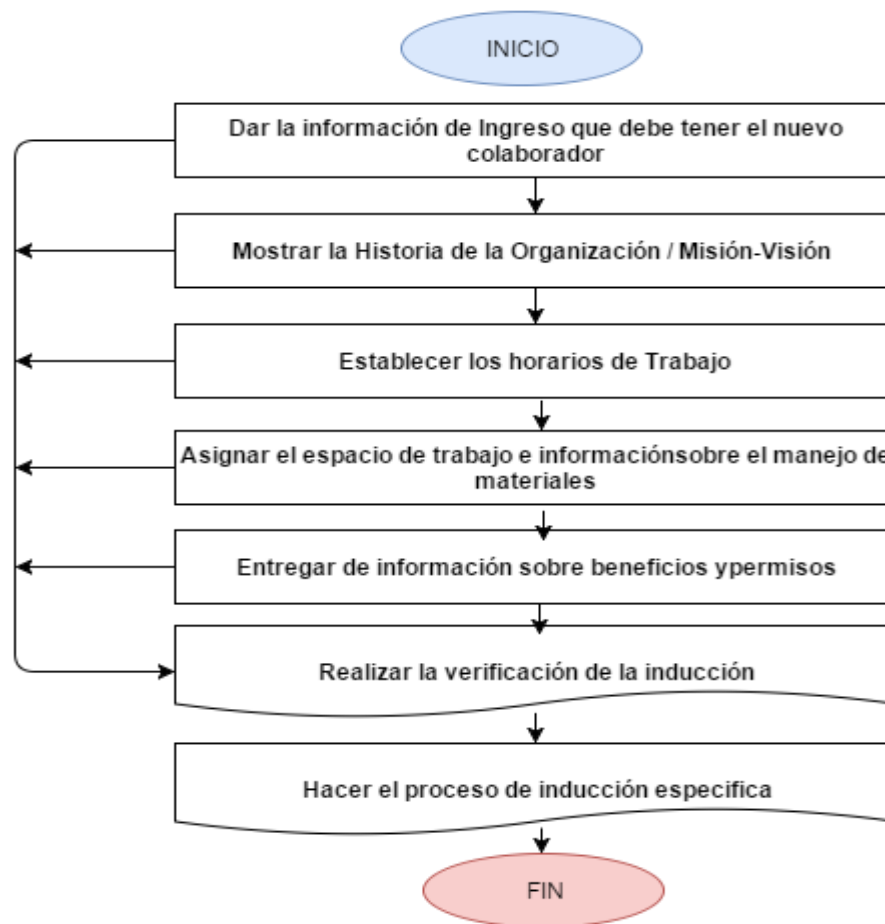
<sup>153</sup> Elaboración Propia

	donde encontrara toda la información de la empresa como la misión, Visión, Valores Corporativos.		
<b>Establecer los horarios de Trabajo</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> Se le destinara la información del horario de trabajo del mes, cuantas horas corresponden al almuerzo y horarios de descanso.	30 min	Formato de Plan de inducción
<b>Asignar el espacio de trabajo e información sobre el manejo de materiales</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b> Se le debe informar al colaborador sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su lugar de trabajo y recomendaciones de la organización del sitio</li> <li>• Manejo de archivo o almacenamiento de documentos correspondientes a su área</li> <li>• Manejo de zonas comunes</li> </ul>	45 min	Formato de Plan de inducción
<b>Entregar de información sobre beneficios y permisos</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b> Entrega al nuevo empleado la información pertinente sobre la solicitud de beneficios y permisos y como se realiza el manejo de incapacidades.	15 min	Formato de solicitud de permiso
<b>Realizar la verificación de la inducción</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b> Verifica el cumplimiento de la inducción y que haya recibido todos los temas correspondientes	40 min	Formato de constancia de inducción
<b>Hacer el proceso de inducción específica</b>	<b>JEFE INMEDIATO/ACOMPAÑANTE</b> Se debe tener en cuenta que cada área cuenta con un Jefe Inmediato, en caso de que exista el acompañante para el proceso de inducción ambos involucrados deben dar la información pertinente al cargo, las labores y los deberes del empleado.	2 horas	Formato de inducción específica
<b>Evaluar el cumplimiento del proceso de inducción</b>	<b>JEFE INMEDIATO/ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b> Se realiza el proceso de evaluación del proceso de socialización, teniendo en cuenta los puntos de cumplimiento	20 min	Formato de Plan de inducción

**5.48 horas**

**Tabla 11. Proceso de Inducción<sup>154</sup>**




<sup>154</sup> Elaboración Propia



Flujograma 06. Proceso de Inducción <sup>155</sup>

### 10.5.9. Formato de plan de inducción

Este formato será utilizado para la evaluación del cumplimiento del proceso de Inducción por parte del nuevo empleado.

PLAN DE SOCIALIZACIÓN					
  	Proceso:	Fecha de Emisión:	ENCARGADO		
	Gestión Humana	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>CARGO</b>		<b>DEPENDENCIA -COORDINACIÓN</b>			
Puntos de según lo detallado en el proceso de inducción					

<sup>155</sup> Elaboración Propia

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PUNTOS DE CUMPLIMIENTO DE INDUCCIÓN</b>
<b>Información de Ingreso para el nuevo colaborador</b>	Dar a conocer al empleado su nuevo puesto de trabajo e información relevante del mismo,	No aplica
<b>Historia, Misión y Visión</b>	Dar a conocer al empleado la historia, misión y visión, de la compañía para que se relacione con la cultura organizacional de la empresa	Hacer evaluación escrita, para verificar el entendimiento de puntos importantes de la actividad
<b>Se establecen los horarios de Trabajo</b>	Definir el horario de entrada y salida en sus nuevo cargo	No aplica
<b>Se asigna el espacio de trabajo e información sobre el manejo de materiales</b>	Definir lugar y materiales para el desempeño de las labores	Hacer evaluación práctica para verificar el entendimiento de puntos importantes sobre el manejo de materiales.
<b>Se entrega de información sobre beneficios y permisos</b>	Enseñar al empleado como solicitar un beneficio o permiso en caso de que lo requiera	No aplica
<b>Se realiza la verificación de la inducción</b>	Verificar que el nuevo empleado haya recibido todos los temas de la inducción	Hacer evaluación con la constancia de recepción de inducción
<b>Se hace el proceso de inducción específica</b>	Permitir que se realice una inducción que sea necesaria en el cumplimiento de labores	No aplica
<b>Observaciones:</b>		
<hr/> <b>Firma Asistente Administrativa</b>		<hr/> <b>Firma Jefe Inmediato</b>

**Formato 21. Plan de Inducción <sup>156</sup>**

<sup>156</sup> Elaboración Propia

### 10.5.10. Formato de solicitud de permiso.

La compañía Sukipartes S.A.S, maneja la solicitud de permisos con el fin de llevar un reporte por empleado, así mismo se debe diligenciar el formato y debe ser aprobado por el Jefe Inmediato de la persona que lo solicita.




Fecha de solicitud			Horario de Labor		
DIA	MES	AÑO	Hora de Salida	Hora de Llegada	
<b>NOMBRE</b>					
<b>AREA O DEPENDENCIA</b>					
<b>MOTIVO (marque con una X)</b>					
PERSONAL	<input type="checkbox"/>	SALUD	<input type="checkbox"/>	PARTICULAR	<input type="checkbox"/>
<b>FUNDAMENTACION</b>					
<b>REPOSICION DEL TIEMPO (Describa brevemente como y cuando realizara la reposicion)</b>					
<b>JEFE DE PERSONAL</b>			<b>SOLICITANTE</b>		

Formato 22. Solicitud de permisos<sup>157</sup>

### 10.5.11. Constancia de cumplimiento de inducción de ingreso.

Se elabora el formato de Cumplimiento de inducción, con el fin de validar que el nuevo empleado haya recibido toda la información pertinente de la empresa y de su cargo.

<sup>157</sup> Elaboración Propia

  	<b>CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DE INDUCCIÓN</b>					
	<b>Proceso:</b> <b>Gestión Humana</b>	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A	<b>ENCARGADO</b>
D	M	A				
<b>CARGO</b>		<b>DEPENDENCIA -COORDINACIÓN</b>				

Yo \_\_\_\_\_ identificado con Cedula de Ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, hago constar que recibí de manera satisfactoria la inducción organizacional y que por medio de esta adquirí los conocimientos que facilitarían mi adaptación a la compañía y al cargo a desempeñar.

TEMAS DE LA INDUCCIÓN	RECIBIDO	
	SI	NO
Historia de la Organización		
Misión y Visión		
Horarios de trabajo		
Manejo del lugar de trabajo y de materiales		
Solicitudes de permisos y Beneficios		

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
Firma Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe Inmediato


Formato 23. Constancia de Recepción de Inducción<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Elaboración Propia



### 10.5.12. Formato de inducción específica.

Este formato permitirá registrar la inducción realizada por el jefe inmediato, después de diligenciado deberá ser archivado en la carpeta del empleado.

	<b>CONSTANCIA DE INDUCCIÓN ESPECIFICA</b>		
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> D   M   A	<b>Fecha de Ingreso a la compañía:</b> D   M   A
<b>CARGO</b>		<b>DEPENDENCIA -COORDINACIÓN</b>	

AREA DEL TEMA					
Bodega	Taller	Contabilidad	Administrativo	Comercial	Otra ¿Cuál?

DESCRIPCION DE LA INDUCCIÓN		
TEMA DE LA INDUCCIÓN	DURACIÓN	ENCARGADO

<b>Observaciones:</b>	
_____ <b>Firma Empleado</b>	_____ <b>Firma Encargado de Inducción</b>

**Formato 24. Constancia de Inducción Especifica<sup>159</sup>**

<sup>159</sup> Elaboración Propia

## **10.6. PROCESO DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS**

El diseño de un programa de Incentivos y beneficios, permitirá que la organización sea más competitiva en el mercado, debido a que esto incentiva a los empleados a producir más y trabajar de forma eficiente. Es por eso que de acuerdo a la información dada por la Directora Administrativa y el Gerente General se creara un programa el cual busque motivar a los empleados y satisfaga las necesidades del mismo.

### **10.6.1. Objetivo**

Tener un programa de incentivos y beneficios permitirá que los empleados enfoquen todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos. Proporcionando una motivación verdadera que generara importantes beneficios para el empleado y la compañía.

Este programa, también desarrollara un sentido de pertenecía por parte de los empleados hacia la compañía, e impulsara de igual manera el trabajo en equipo para el logro de metas.

### **10.6.2. Descripción del proceso**

Se creara un programa de incentivos y beneficios, con la finalidad de motivar y estimular a todos los empleados de la compañía, teniendo en cuenta las necesidades, y las políticas de la compañía. Así mismo se permitirá que la empresa cree en los empleados un sentido de pertenencia a la hora de ser más productivos y competitivos en el mercado.

Al tener un programa de beneficios se debe tener en cuenta que la mayoría de estos son compensaciones indirectas, mientras que un programa de incentivos se emplea casi siempre para motivar o recompensar al trabajador.

### **10.6.3. Encargados**

La información suministrada por los empleados permite definir un programa de incentivos y beneficios que al final será promovido por la Gerencia General, y la Dirección Administrativa que trabajaran conjuntamente con los Jefes Inmediatos de las áreas los cuales brindan la información necesaria de cada empleado.

#### 10.6.4. Tiempo de ejecución.

La definición del programa tuvo una duración de dos días, verificando la información con ambas partes, en este caso el empleado y los altos mandos. Estas pueden ser modificadas según los criterios de la junta directiva.

#### 10.6.5. Insumos previos

Para la creación de este programa de incentivos y beneficios, se tendrá en cuenta toda la información recogida mediante los empleados de la organización en las entrevistas, así mismo estas fueron evaluadas previamente con el Gerente General y la Directora Administrativa con el fin de crear algo acorde con la compañía y sus intereses.


#### 10.6.6. Programa de incentivos y beneficios.

Teniendo en cuenta lo acordado con los empleados y empleador, se definen los siguientes programas:

##### 10.6.6.1. Programa de incentivos.

Se definen mediante la encuesta realizada a la Gerencia General y Dirección Administrativa de Sukipartes S.A.S, los incentivos que garantizaran la motivación de los empleados y se definen de acuerdo a las áreas y cargos de la empresa:

A continuación se definen los siguientes Incentivos:

		PROGRAMA DE INCENTIVOS	
		PROCESO	
		GESTIÓN HUMANA	
AREA COMERCIAL – AREA DE REPUESTOS			
CARGOS QUE PARTICIPAN		INCENTIVOS	
Jefe de Vitrina		<ul style="list-style-type: none"><li>• Horarios Flexibles:</li></ul> <u>Condiciones:</u>	

<b>Asistente Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para los asesores de Comerciales, en este caso, el empleado puede escoger un día libre al mes, por el cumplimiento de la meta de ventas a 14 motos en el periodo de 30 días.</li> <li>➤ Para los Asesores de Repuestos se les da cambio de horarios cada semana, por grupo en este caso contarán con hasta 45 minutos de descanso después de la entrada y con 1 hora antes de la salida</li> <li>➤ Para el personal del área de Repuestos, se deben dividir en dos grupos iguales, el día sábado la jornada laboral normal es hasta la 5 pm, teniendo en cuenta la flexibilidad laboral, se permite que un grupo salga a las 3 pm, teniendo en cuenta que esto se realizara de manera rotativa.</li> </ul> <p><b>Objetivo:</b> Lograr que el personal pueda compartir más tiempo con su familia o utilizarlo en actividades personales que desee realizar.</p>
<b>Asesores Comerciales</b>	
<b>Asesores de Repuestos</b>	
<b>Call center</b>	
<b>Jefe de Taller</b>	
<b>Técnico de Taller</b>	
<b>TODAS LAS AREAS</b>	
<b>CARGOS DEL AREA</b>	<b>PRUEBAS DEL AREA</b>
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bono por desempeño:</b></li> <li>➤ Se concederá un bono por el valor de \$ 200.000.00 COP de acuerdo al desempeño obtenido en el año, este bono se otorga de acuerdo a la calificación que presente el Jefe inmediato del trabajador (Evaluación de Desempeño).</li> </ul> <p><b>Objetivo:</b> Incentivar económicamente a los empleados creando una relación más afianzada con la organización</p>
<b>Subgerente</b>	
<b>Director Administrativo</b>	
<b>Asistente Administrativo</b>	
<b>Call center</b>	
<b>Jefe de Taller</b>	
<b>Técnico de Taller</b>	
<b>Tesorera General</b>	
<b>Auxiliar Contable</b>	
<b>Cajera</b>	
<b>Jefe de Vitrina</b>	
<b>Asistente Comercial</b>	
<b>Asesores Comerciales</b>	
<b>Asesores de Repuestos</b>	

AREA COMERCIAL	
CARGOS DEL AREA	PRUEBAS DEL AREA
Asesores Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Viaje para el mejor vendedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Junta directiva costeara un viaje para 2 personas a San Andrés Islas,</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Condiciones:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El vendedor (Repuestos o Motos) deberá alcanzar la meta establecida en ventas, que se programa el inicio de cada año.</li> <li>➤ En caso de empate se definirá por el mayor número de ventas de acuerdo al margen manejado.</li> <li>➤ Si se obtiene el mismo margen, se desempata con la evaluación de Jefe Inmediato, de acuerdo al comportamiento percibido durante el año.</li> </ul> <p><b>Objetivo:</b> Incentivar el nivel competitivo y de ventas por parte de los empleados así mismo el manejo con el servicio al cliente y compañerismo.</p>
Asesores de Repuestos	

Tabla 12. Programa de Incentivos<sup>160</sup>

### 10.6.6.2. Programa de Beneficios

Se definen mediante la encuesta realizada a la Gerencia General y Dirección Administrativa de Sukipartes S.A.S, cuáles serán aquellos beneficios que permitirá motivar a todo el personal de la compañía.

A continuación se definen los siguientes beneficios:

- **PRÉSTAMO:** Los empleados que necesiten un préstamo, podrá ser solicitado mediante el Gerente General

**Condiciones:**

- El empleado debe llevar más de 3 meses laborando con la compañía
- El prestamos no generara ningún tipo de interés
- El pago de las cuotas establecidas por el Gerente y el Colaborador se descontara mediante la nómina según el acuerdo de pago firmado.
- En caso de retiro la deuda se cobrara de la liquidación.
- El préstamo puede ser efectivo para SOAT.

<sup>160</sup> Elaboración Propia

**Objetivo:** Que los empleados encuentren una solución pronta a los inconvenientes económicos, y que perciban el respaldo por parte de la compañía.

- **DESCUENTOS EN PRODUCTOS DE LA EMPRESA:** Los empleados de la empresa tendrán beneficios a la hora de comprar productos pertenecientes a la misma:

**Condiciones:**

- El empleado puede utilizar el descuento para repuestos, accesorios de las motocicletas de la marca Suzuki
- El valor puede ser adeudado como un préstamo y se descontara por nomina
- Para la adquisición de una motocicleta, se ofrece el 10% de descuento sobre el valor de compra del vehículo.

**Objetivo:** Que los empleados encuentren una solución pronta a los inconvenientes económicos, y que perciban el respaldo por parte de la compañía.

- **CREDITOS DE LIBRANZA:** El empleado podrá acceder al crédito de libranza, que ofrece la entidad bancaria que dispensa los salarios, con un interés del 2% sobre el valor a solicitar, teniendo en cuenta lo siguiente:

**Condiciones:**

- El empleado deberá cumplir con más de 6 meses dentro de la compañía.
- Los descuentos se realizaran a la nómina del empleado, y la empresa retorna ese valor a la entidad Bancaria.
- En caso de retiro se le descontara el porcentaje de Vacaciones y Prima para el pago de las cuotas.
- Si el empleado se retira antes de terminar el crédito, será reportado a la entidad Bancaria, para que se anule la libranza y pase a ser un crédito libre con el porcentaje de préstamo que maneje el banco en su momento.

**Objetivo:** Que los empleados puedan obtener créditos superiores, sin que se vea reflejado un valor muy alto, dando a percibir al empleado el interés de la compañía por su bienestar.

- **EMPLEADO DEL MES:** Cada mes será seleccionado un empleado que cumpla con las condiciones para ser reconocido por la compañía.

### **Condiciones**

- Cada mes se evaluará una actividad diferente con la que se reconocerá el empleado del mes.
- Se le otorgará un premio al empleado que haya obtenido el reconocimiento, que puede ser económico, físico o compensatorio
- La foto del empleado se dispondrá a la vista de los clientes en el área de mostrador de la empresa, por ser la zona más visitada por los clientes.

**Objetivo:** Promover una cultura organizacional que se fomente el manejo de los valores y políticas organizacionales.

- **CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES:** Durante el año se celebrarán fechas especiales como, el día de la mujer, el día de la madre, el día de la familia y cumpleaños.

### **Condiciones**

- Se tendrá en cuenta las fechas especiales y de acuerdo a lo anterior la Junta Directiva se reunirá a programar las actividades para ese día.
- Para la Celebración de Cumpleaños, se escogerá un día, donde se celebre a los cumpleaños del mes, la gerencia General incluirá la torta y gaseosa.

**Objetivo:** Reconocer la importancia de disfrutar días especiales con la empresa y con la familia.

## **10.7. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Por medio de la entrevista realizada a la Directora Administrativa de Sukipartes S.A.S, se logra identificar la necesidad de un proceso de evaluación de desempeño, que permita medir las competencias de los empleados, y demuestre cuales son los puntos débiles en los que pueden desarrollar nuevas alternativas u capacitaciones para el mejoramiento del desempeño laboral.

### **10.7.1. Objetivo**

Cuantificar los resultados del desempeño de los colaboradores de Sukipartes S.A.S., que permita identificar los aspectos en los cuales se pueden realizar mejoras por medio del diseño y la implementación del proceso de evaluación de desempeño, que al final reconocerá al empleado, a los jefes inmediatos y a la junta directiva las carencias y necesidades de formación para los colaboradores.

### **10.7.2. Descripción del proceso**

El proceso de Evaluación de desempeño, se realizara por medio de dos fases de suma importancia que permiten reconocer los puntos e ideales de los involucrados; Para comenzar se realizara un proceso de autoevaluación que permite definir ciertas ideas de auto concepto de los empleados con el desempeño de sus labores, en segundo punto se integra por la evaluación del Jefe Inmediato, que determinara los puntos con carencias con el desempeño o que puedan generar algún reconocimiento al empleado, al fin de contribuir a mejorar y a satisfacer los niveles deseados por parte de la compañía.

### **10.7.3. Encargados**

Para la elaboración del Proceso de Evaluación de Desempeño se contó con la ayuda de la Directora Administrativa y el Gerente General, quienes dieron información para el establecimiento del proceso y las necesidades puntuales del mismo.

Así mismo esta evaluación tendrá como involucrados en el proceso de desarrollo, al Jefe inmediato y al colaborador de la organización que vaya hacer evaluado.

### **10.7.4. Tiempo de ejecución**



El proceso se llevara a cabo semestralmente, teniendo en cuenta la necesidad, el tiempo puede disminuir o aumentar teniendo en cuenta los requerimientos que deseen alcanzar en la organización, esta decisión será tomada por el Gerente General y la Directora Administrativa.

### 10.7.5. Insumos previos

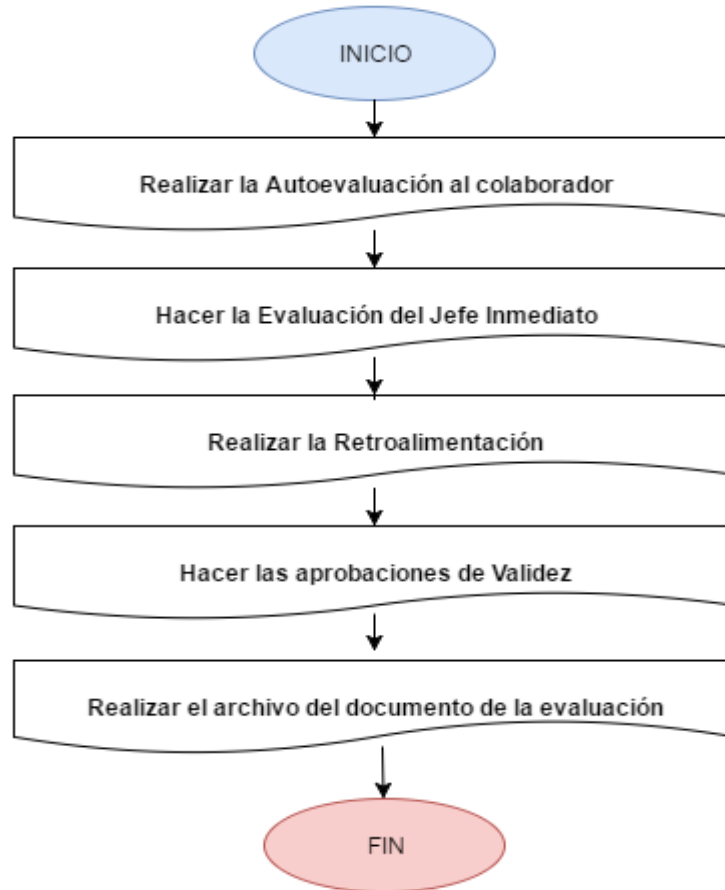
Para la elaboración de la misma se tuvo en cuenta los criterios dados por la Directora Administrativa en la entrevista realizada, así mismo con unos parámetros de competencias que se desean medir.

### 10.7.6. Proceso de evaluación de desempeño

ACTIVIDAD	ENCARGADOS/DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RECURSOS
<b>Realizar la Autoevaluación al colaborador</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <p>Se encargara de entregar el formato de autoevaluación para que el empleado lo desarrolle</p> <p><b>COLABORADOR</b></p> <p>Califica la evaluación de acuerdo a su auto concepto</p>	30 min	Formato de Evaluación de Desempeño
<b>Hacer la Evaluación del Jefe Inmediato</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <p>Califica la evaluación del empleado de acuerdo al desempeño presentado en el cumplimiento de labores</p>	30 min	Formato de Evaluación de Desempeño
<b>Realizar la Retroalimentación</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <p>Realiza la retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos por ambas partes</p>	45 min	Formato de Evaluación de Desempeño
<b>Hacer las aprobaciones de Validez</b>	<p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <p>Se dan las debidas aprobaciones que permita cuantificar y cualificar la evaluación realizada</p>	15 min	Formato de Evaluación de Desempeño
<b>Realizar el archivo del documento de la evaluación</b>	<p><b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b></p>	5 min	No Aplica

	Realiza el respectivo almacenamiento de la evaluación en la carpeta del colaborador		
		2.25 horas	

Tabla 13. Proceso de Evaluación de Desempeño<sup>161</sup>






Flujograma 07. Proceso de Evaluación y Desempeño<sup>162</sup>

### 10.7.7. Formato de evaluación de desempeño.

Se diseña la evaluación de desempeño, por la cual se realizara la medición del comportamiento de los colaboradores y la cual servirá como insumo para realizar el proceso de capacitación y entrenamiento de la compañía.

<sup>161</sup> Elaboración Propia

<sup>162</sup> Elaboración Propia

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2.REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5.EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
<b>TOTAL</b>			

<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
ASPECTO A MEJORAR	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO DE MEJORA
1		

2			
3			
4			
5			




APROBACIONES		
EVALUADO	EVALUADOR	DIR. ADMINISTRATIVA
_____	_____	_____
Firma y Cedula	Firma y Cedula	Firma y Cedula

Formato 25. Evaluación de Desempeño<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.1 Formato de evaluación de cargo de Gerente General

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>GERENTE GENERAL</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación a los resultados			
Capacidad de análisis			
Negociación			
Liderazgo			
Planificación y organización			
Toma de decisiones			
Orientación al cliente			
<b>TOTAL</b>			

SEGUNDA PARTE			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda			
	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Presenta la información de ejecución presupuestaria y resultados de negocio.			
Propone nuevas metas, políticas estrategias y acciones en el ámbito de sus funciones.			
Aprueba y verifica los informes financieros, presentados por el contador, siendo estos los que nos proporcionan información de la situación de la empresa.			
Aprueba compras es y realiza la revisión constante del presupuesto de forma eficiente			
Elabora los cronogramas de actividades de forma tal de asegura los porcentajes de cumplimiento periódicos de acuerdo a lo planificado.			
Aprueba de manera ordenada los pagos a proveedores para evaluar el cumplimiento de buen uso de recursos.			
Realiza el nombramiento de cargos directivos para verificar que se destine el presupuesto adecuado y que la persona contratada sea la idónea para el cargo.			




COMPROMISOS DE MEJORA		
ASPECTO A MEJORAR	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO DE MEJORA
1		
2		
3		
4		
5		

APROBACIONES		
EVALUADO	EVALUADOR	DIR. ADMINISTRATIVA
_____	_____	_____
Firma y Cedula	Firma y Cedula	Firma y Cedula

Formato 26. Evaluación de Desempeño – Gerente General<sup>164</sup>

<sup>164</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.2. Formato de evaluación de cargo de Subgerente

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>SUBGERENTE</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Iniciativa			
Orientación al logro			
Orientación al servicio.			
Liderazgo			
Planificación y organización			
Toma de decisiones			
Innovación			
<b>TOTAL</b>			




SEGUNDA PARTE			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda			
	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Dirige de forma efectiva las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores comerciales.			
Dirige las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores de calidad operativa y productividad.			
Coordina la entrega y actualización de informes de las diferentes áreas para la presentación al gerente.			
Representa y apoya a la Gerencia General en todos los actos que requieran su intervención.			
Apoya a la gerencia General en la elaboración de los informes de desempeño de las actividades de la organización.			
Propone a la gerencia General los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones que realicen en su área sean de manera articulada, coordinada y eficaz.			
Planifica y dirige la implementación, el desarrollo y la evaluación de los distintos proyectos de la empresa.			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
ASPECTO A MEJORAR	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO DE MEJORA	
1			
2			
3			
4			
5			
<b>APROBACIONES</b>			
EVALUADO	EVALUADOR	DIR. ADMINISTRATIVA	
_____	_____	_____	
Firma y Cedula	Firma y Cedula	Firma y Cedula	

Formato 27. Evaluación de Desempeño – Subgerente<sup>165</sup>

<sup>165</sup> Elaboración Propia



### 10.7.7.3. Formato de evaluación de cargo de Directora Administrativa

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación a los resultados			
Planificación y organización			
Trabajo en equipo			
Capacidad de análisis			
Creatividad			
<b>TOTAL</b>			




<b>SEGUNDA PARTE</b>
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Realiza conjuntamente la elaboración del presupuesto de la empresa, analizando las premisas que serán autorizadas para el control y presupuestario.			
Realiza en coordinación con el Gerente General, las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a proyectos y unidades de negocio de Sukipartes.			
Realiza el respectivo análisis de la situación financiera de la empresa presentando toda la información necesaria.			
Realiza las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.			
Realiza el análisis de flujo de efectivo.			
Supervisa junto con el Auxiliar Administrativo que la asignación y aprovechamiento de los recursos sea destinado efectivamente a los fines establecidos.			
Autoriza los contratos del personal que se integra a la empresa verificando el cumplimiento de los perfiles propuesto y que hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida por la empresa.			
Supervisa que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interno, responsabilidades y filosofía de Sukipartes.			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
<b>APROBACIONES</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>	
_____	_____	_____	
Firma y Cedula	Firma y Cedula	Firma y Cedula	

Formato 28. Evaluación de Desempeño – Directora Administrativa<sup>166</sup>

<sup>166</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.4. Formato de evaluación de cargo de Asistente Administrativa

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; height: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Trabajo en equipo			
Iniciativa			
Creatividad			
Orientación a los resultados			
Orientación al cliente			
<b>TOTAL</b>			




<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda	

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Asiste en el desarrollo de los programas y actividades el área.			
Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.			
Actualiza la agenda de las reuniones de la Dirección Administrativa, realizando los ajustes de acuerdo con las prioridades y la programación de las reuniones a nivel interno y externo.			
Organiza y controla el archivo físico y digital de la Gerencia.			
Proporciona información a la Gerencia y otras dependencias en oficinas de apoyo.			
Archiva todos los documentos generados por la Gerencia y Dirección administrativa.			
Solicita y comprueba los gastos por viáticos de la Dirección Administrativa			
Diligencia los formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, fondos especiales y otras asignaciones especiales.			
Lleva el registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja menor, etc.			
Recibe, verifica y registra las requisiciones de compra de unidades solicitantes			
Elabora solicitudes de cotización o licitaciones a proveedores previamente seleccionados por su superior.			
Realiza el pago de nómina, realizando los debidos descuentos por créditos y verificando las comisiones por el área de ventas.			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>		<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1			
2			
3			
4			
<b>APROBACIONES</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>		<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____		_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>		<b>Firma y Cedula</b>

Formato 29. Evaluación de Desempeño – Asistente Administrativa<sup>167</sup>

<sup>167</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.5. Formato de evaluación de cargo de Auxiliar Contable

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b> Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; height: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>AUXILIAR CONTABLE</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5. EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Capacidad de análisis			
Orientación al logro.			
Planificación y organización.			
Toma de decisiones			
Orientación al cliente			
<b>TOTAL</b>			


<b>SEGUNDA PARTE</b>
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.			
Archiva documentos contables para uso y control interno.			
Totaliza las cuentas de ingresos y egresos y emite un informe con los resultados.			
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.			
Mantiene actualizados los archivos de comprobante y otros documentos de naturaleza contable y mantener el control consecutivo de los documentos.			
Analiza y concilia las cuentas contables que presentan inconsistencias dentro del sistema.			
Maneja los sistemas de información presupuestaria para el manejo de las actividades contables, así como la atención de consultas y actualización de parámetros del sistema.			
Realiza cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>		<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>APROBACIONES</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>		<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____		_____
Firma y Cedula	Firma y Cedula		Firma y Cedula

Formato 30. Evaluación de Desempeño – Auxiliar Contable<sup>168</sup>

<sup>168</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.6. Formato de evaluación de cargo de Asistente Comercial

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
	Proceso:  <b>Gestión Humana</b>	Fecha de Emisión: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A	EVALUADOR
D	M	A				
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>				
		<b>ASISTENTE COMERCIAL</b>				
<b>PRIMERA PARTE</b>						
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>						
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO	5. EXCELENTE		

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación a los resultados			
Desarrollo de relaciones			
Orientación al cliente			
Innovación			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Promueve y comercializa los medios de comunicación de Sukipartes.			
Realiza estudios de publicidad y mercadeo.			
Lleva el control de ingresos y egresos que generan los medios de comunicación.			
Organiza eventos de promoción y publicidad.			
Mide el impacto de las estrategias del área comercial.			
Brinda apoyo logístico en la preparación y distribución de boletines informativos.			
Supervisa la satisfacción del servicio al cliente, así mismo gestionar las solicitudes de PQRS presentadas para darles solución a ellas y evaluar el impacto de ellas.			
Participa activamente y cumple con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.			
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.			

<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1		
2		
3		
4		
5		


<b>APROBACIONES</b>		
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____	_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>

Formato 31. Evaluación de Desempeño – Asistente Comercial<sup>169</sup>

<sup>169</sup> Elaboración Propia



### 10.7.7.7. Formato de evaluación de cargo de Asesor Comercial

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	Proceso:  Gestión Humana	Fecha de Emisión: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		ASESOR COMERCIAL			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5. EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Negociación			
Orientación al cliente			
Orientación a los resultados			
Iniciativa			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Atiende a los clientes actuales y potenciales a través de la asesoría y venta de los productos de Sukipartes.			
Realiza asesorías y seguimientos a los diferentes clientes asociados potenciales de los convenios vigentes y nuevos convenios, generando nuevos mercados para Sukipartes			
Alinea la necesidad del cliente con la estrategia de la compañía.			
Acompaña y realiza el seguimiento permanente a la ejecución de los planes de mercadeo.			
Garantiza la presencia del portafolio adecuado para cada cliente.			
Logra el posicionamiento comercial buscado y esperado según el cumplimiento de las metas y presupuestos en el campo de acción de influencia de Sukipartes.			
Atiende por distintos canales de ventas a los asociados y aclara sus dudas, inquietudes y sugerencias sobre el portafolio de productos de la compañía.			


<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1		
2		
3		
4		
5		

<b>APROBACIONES</b>		
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____	_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>

Formato 32. Evaluación de Desempeño – Asesor Comercial<sup>170</sup>

<sup>170</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.8. Formato de evaluación de cargo de Jefe de Bodega

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;">D</td> <td style="width: 20px;">M</td> <td style="width: 20px;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>JEFE DE BODEGA</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2.REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5.EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación al resultado			
Liderazgo			
Desarrollo de relaciones			
Toma de decisiones			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Planifica y realiza el pedido de productos y materiales, según lo requerido por la Gerencia.			
Efectúa los reclamos formales al proveedor, cuando el producto este defectuoso o que no llegue a tiempo, para solicitar el cambio al proveedor.			
Gestiona pedidos urgentes que solicite su superior.			
Supervisa la realización de los chequeos de calidad de los productos y aspectos como la fecha de vencimiento.			
Controla el correcto almacenamiento de insumos: rotación, fechas de vencimiento, normas, entre otras.			
Se cerciora del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en las distintas dependencias de la bodega.			
Despacha a las áreas correspondientes los insumos requeridos para cada servicio.			
Efectúa las tomas de inventarios semanales, contabilizándola totalidad del Stock en bodega.			
Lleva un control computacional de las facturas recibidas con los pedidos.			
Completa registros de cada etapa del proceso, desde la recepción hasta la liberación y despacho de los productos.			
Controla las condiciones de almacenamiento de los insumos.			


<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1		
2		
3		
4		
5		

<b>APROBACIONES</b>		
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____	_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>

**Formato 33. Evaluación de Desempeño – Jefe de Bodega<sup>171</sup>**

<sup>171</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.9. Formato de evaluación de cargo de Asesor de Repuestos

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>ASESOR DE REPUESTOS</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5. EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Negociación.			
Orientación al cliente			
Orientación a los resultados			
creatividad			
Toma de decisiones			
<b>TOTAL</b>			


<b>SEGUNDA PARTE</b>
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Recibe cordialmente a los clientes en el mostrador, ofrece los productos y servicios de la organización y suministrar la información que ellos requieran.			
Comprende las necesidades del cliente y especificaciones de los productos requeridos; asesorar al cliente en la selección de los productos que este necesitando e impulsar la venta.			
Presenta la cotización y las condiciones de venta con la debida sustentación.			
Verifica la existencia de los productos solicitados y acordar los términos de la entrega, ya sea entrega inmediata, entrega a un tercero, o envío a través de un operador logístico nacional o regional.			
Proporciona el seguimiento adecuado a los pedidos emitidos bajo su responsabilidad, verificando que los tiempos de entrega se hayan cumplido de acuerdo al compromiso con el cliente.			
Participa en eventos relacionados con la promoción y difusión de los productos que comercializa la empresa, informando previamente a la cartera existente de clientes la fecha de su realización y poder asegurar el nivel mínimo y satisfactorio de audiencia.			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>		<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>APROBACIONES</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>		<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____		_____
Firma y Cedula	Firma y Cedula		Firma y Cedula

Formato 34. Evaluación de Desempeño – Asesor de Repuestos<sup>172</sup>

<sup>172</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.10. Formato de evaluación de cargo de Tesorera

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  <b>Gestión Humana</b>	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>TESORERA</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5. EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación a resultados.			
Capacidad de análisis			
Negociación			
Toma de decisiones			
Desarrollo de relaciones			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Revisa la documentación fuente que sustente las operaciones financieras de su competencia.			
Registra diariamente las transacciones realizadas en cada una de las cuentas Bancarias, depósitos, retiros, débitos y créditos.			
Registra y controla en libro de emisión de cheques para pagos futuros (cheques post- fechados).			
Realiza efectivamente Conciliaciones bancarias mensuales.			
Realiza los pagos con cheques y efectivo a proveedores (autorizados).			
Da el informe diario de los movimientos bancarios (ingresos/egresos) al departamento Administrativo y Gerencia General.			
Controla, prepara y conduce el pago de proveedores, remuneraciones, pensiones, asignación del personal, contratos de la entidad y las demás que le correspondan.			
Coordina, dirige y realiza los análisis financieros pertinentes a su función.			
Vela por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos a su cargo para el logro de los objetivos y metas de su unidad y de la entidad.			
Realiza otras funciones que le sean asignadas afines a su cargo.			

<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
ASPECTO A MEJORAR	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO DE MEJORA
1		
2		
3		
4		
5		




<b>APROBACIONES</b>		
EVALUADO	EVALUADOR	DIR. ADMINISTRATIVA
_____	_____	_____
Firma y Cedula	Firma y Cedula	Firma y Cedula

Formato 35. Evaluación de Desempeño – Tesorera<sup>173</sup>

<sup>173</sup> Elaboración Propia



### 10.7.7.11. Formato de evaluación de cargo de Cajera

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  <b>Gestión Humana</b>	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>CAJERA</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación al cliente			
Orientación a los resultados.			
Negociación			
Trabajo en equipo			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>


<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Obtiene los pagos al día por ventanilla, verificando información requerida, ingresando código de barras a caja transaccional, informando al usuario formas de pago y monto a cancelar , ingresando dinero a la caja y devolviendo al contribuyente copia de comprobante de pago, de acuerdo a estándares de calidad.			
Solicita el dinero a su superior o a la persona encargada de los trámites bancarios cuando esto sea necesario.			
Conoce los precios exactos de todos los productos y servicios que se ofrecen.			
Entrega, sin excepción, las facturas a los clientes luego de la venta.			
Realiza el cuadro de la caja al finalizar el turno, para esto debe contabilizar la cantidad de dinero en caja (efectivo, cheques, vales) y contrastarla con el respaldo que entrega la máquina registradora. Posteriormente debe informar a su superior la cantidad de dinero existente por concepto de ventas.			
Registra la información de ingresos diarios, rindiendo en libro contable pagos al día y pagos rezagados (montos de ingreso, número de caja) y/o en formulario correspondiente Aviso de Recibo (pagos mensuales), según corresponda, adjuntando Boucher de inicio y cierre de caja transaccional con depósitos correspondientes y archivando documentos de respaldo, de acuerdo a circulares normativas vigentes			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>	
1			
2			
3			
4			
5			

<b>APROBACIONES</b>		
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____	_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>

**Formato 36. Evaluación de Desempeño – Cajera<sup>174</sup>**

<sup>174</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.12. Formato de evaluación de cargo de Jefe de Taller

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>JEFE DE TALLER</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
1. MALO	2.REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO		
5.EXCELENTE					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Toma de decisiones.			
Creatividad			
Orientación al logro.			
Toma de decisiones			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Planifica y coordina el trabajo a realizar en el taller de mantenimiento y reparación de las unidades automotoras.			
Efectúa inspecciones a las motocicletas que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.			
Distribuye el trabajo del personal a su cargo.			
Evalúa, controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.			
Realiza inventario de materiales y equipos.			
Elabora y presenta los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.			
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.			
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.			
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignado.			




<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1		
2		
3		
4		
5		

<b>APROBACIONES</b>		
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____	_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>

**Formato 37. Evaluación de Desempeño – Jefe de Taller<sup>175</sup>**

<sup>175</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.13. Formato de evaluación de cargo de Técnico de Taller

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  <b>Gestión Humana</b>	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>TECNICO DE TALLER</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación al cliente			
Creatividad			
Iniciativa			
<b>TOTAL</b>			


<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Detecta fallas menores en las diferentes partes y sistemas de motocicletas livianas y pesadas.			
Hace el mantenimiento preventivo de las unidades mediante la revisión del motor, frenos y de más sistemas de los vehículos.			
Realiza mantenimiento a las herramientas usadas.			
Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.			
Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.			
Efectúa la garantía de los vehículos que son registrados como con defectos.			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>	
1			
2			
3			
4			
5			
<b>APROBACIONES</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>	
_____	_____	_____	
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	

Formato 38. Evaluación de Desempeño – Técnico<sup>176</sup>

<sup>176</sup> Elaboración Propia

### 10.7.7.14. Formato de evaluación de cargo de Auxiliar de Call Center

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
	<b>Proceso:</b>  Gestión Humana	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A	<b>EVALUADOR</b>
D	M	A				
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>				
		<b>AUXILIAR DE CALL CENTER</b>				
<b>PRIMERA PARTE</b>						
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>						
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>	<b>5.EXCELENTE</b>		

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Orientación al cliente			
Orientación al logro			
Desarrollo de relaciones			
Negociación			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
EVALUADOR: Marque con una <b>(X)</b> la casilla que corresponda			
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Gestiona las relaciones con los clientes mediante los canales de comunicación establecidos por la empresa.			
Gestiona bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa			
Atiende contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico			
Comercializa los productos y servicios por medios electrónicos cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa.			
Fomenta las prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente.			

<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1		
2		
3		
4		
5		




<b>APROBACIONES</b>		
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____	_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>

Formato 39. Evaluación de Desempeño – Auxiliar de Call Center<sup>177</sup>

<sup>177</sup> Elaboración Propia



### 10.7.7.15. Formato de evaluación de cargo de Jefe de Vitrina

  	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
	<b>Proceso:</b>  <b>Gestión Humana</b>	<b>Fecha de Emisión:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>			
		<b>JEFE DE VITRINA</b>			
<b>PRIMERA PARTE</b>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<b>1. MALO</b>	<b>2.REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>		
<b>5.EXCELENTE</b>					

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			
Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO - ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Toma de decisiones			
Orientación a los resultados			
Trabajo en equipo.			
Liderazgo			
Negociación.			
<b>TOTAL</b>			

<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	
EVALUADOR: Marque con una (X) la casilla que corresponda	

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Prepara los Pronósticos de Ventas y los de Gastos			
Busca y elige otros Canales de Distribución y Venta			
Investiga, sugiere y elabora Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.			
Analiza y organiza los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.			
Crea programas de capacitación y entrenamiento para toda la fuerza de ventas			
Redacta informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas.			
Solicita oportunamente pedidos a planta de motocicletas			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
<b>ASPECTO A MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>		<b>PLAZO DE MEJORA</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>APROBACIONES</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>		<b>DIR. ADMINISTRATIVA</b>
_____	_____		_____
<b>Firma y Cedula</b>	<b>Firma y Cedula</b>		<b>Firma y Cedula</b>

Formato 40. Evaluación de Desempeño – Jefe de Vitrina<sup>178</sup>

<sup>178</sup> Elaboración Propia

## **10.8. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.**

Se toma la información suministrada por los colaboradores para conocer la existencia de una metodología empleada para el desarrollo del personal en los cargos anteriormente nombrados o la falta de existencia de esta; por medio de esta información se obtiene las piezas claves de necesidad que tiene tanto la organización como los cargos a desempeñar, se obtiene además un plan de desarrollo de capacitación por medio de la evaluación, temas que se necesiten reforzar en las personas, metodología más acordes al cargo, que permitirán un fácil y rápido aprendizaje y una eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores.

Con la recopilación, agrupación y análisis de la información se puede crear los lineamientos y metodología para la capacitación.

### **10.8.1. Objetivo**

Por medio del diseño, definición y establecimiento de una metodología que permita el desarrollo profesional y laboral de un colaborador, se puede obtener un beneficio tanto para el empleado como para la organización; por parte del empleado ya que le brinda a través de estos procesos, las herramientas de conocimiento para el desarrollo de sus actividades y por parte de la organización pues permite a través de estos que los empleados conozcan los objetivos de la empresa, los objetivos del cargo, el desempeño ideal para cada cargo, evitar sobre procesos, mejorar la productividad y el compromiso del empleado con la organización.

### **10.8.2. Descripción del proceso**

Se diseña el mecanismo de control y seguimiento de las actividades que surgen del análisis de la evaluación de desempeño, para esto se empleara un formato donde se registran estas actividades, el proceso para llevarlas a cabo, el presupuesto de inversión, los temas a tratar, las herramientas y las fechas de inicio y fin de las mismas.

Con esto se pretende tener un soporte para la implementación de la capacitación y el entrenamiento y garantizar que se puedan cumplir los objetivos que se han planteado desde un comienzo.

### 10.8.3. Encargados

Para el diseño del proceso se contó con la información suministrada por el Gerente general, el cual permite conocer las necesidades de la organización en cuanto a este proceso y la importancia con la que se requiere la existencia de la misma.

Luego la encargada oficial será la Directora administrativa con apoyo de la Asistente administrativa quienes se prometen a gestionar, dar seguimiento e implementar mejoras en los procesos de capacitación y entrenamiento, con el fin de que el personal esté listo para el correcto desarrollo de sus actividades y la organización optimice el tiempo de alcance de los objetivos del cargo.

### 10.8.4. Tiempo de ejecución

Los planes de capacitación dependen de los resultados de desempeño, el tiempo dependerá de la disponibilidad en presupuesto y tiempo que la empresa libere para este proceso y la urgencia con la que se necesite.

### 10.8.5. Insumos previos

Para el diseño de este proceso se contó con la información suministrada principalmente por el Gerente general seguido de la directora administrativa, quienes sobresaltan las necesidad del proceso para la organización, las herramientas y lineamientos.

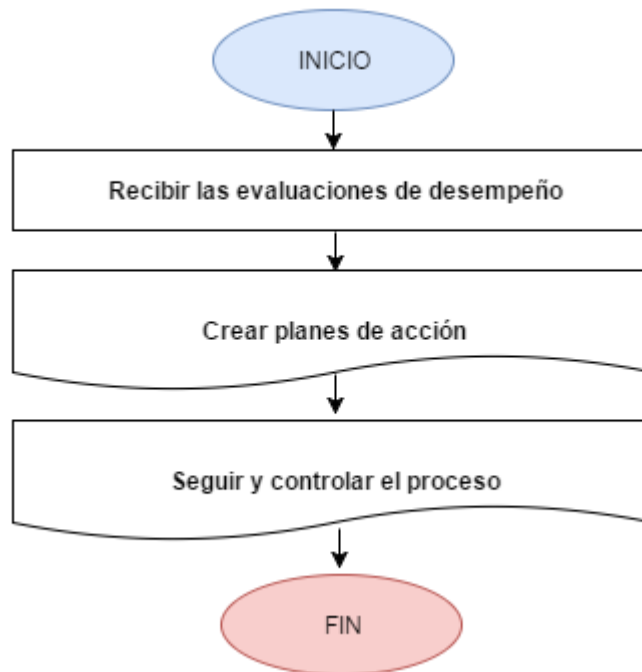
Los directores de cada área contarán con el formato de plan de capacitación y el insumo con el que debe arrancar este proceso es con el resultado de las evaluaciones de desempeño y el temario de la inducción que fue recibida por la persona en primera instancia.

### 10.8.6. Proceso de capacitación y entrenamiento

ACTIVIDAD	ENCARGADOS/DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RECURSOS
Recibir las evaluaciones de desempeño	Director Administrativo/ Auxiliar administrativo.  Se encargara de recoger las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores.	Se estima que la recepción de los documentos no puede exceder de un día.	No Aplica

<p><b>Crear planes de acción</b></p>	<p><b>Director administrativo/Auxiliar administrativo.</b></p> <p>Se debe agrupar y crear oficialmente los planes de acción obtenidos de estas evaluaciones. En el formato se consigna la metodología a utilizar.</p>	<p>El agrupar y crear oficialmente estos planes, pueden tardar dos días en consolidarlos.</p>	<p>Plan de capacitación</p>
<p><b>Seguir y controlar el proceso</b></p>	<p><b>Director administrativo/Auxiliar administrativo.</b></p> <p>Se debe encargar de gestionar el desarrollo de los planes de acción y mantener la información actualizada en los formatos de seguimiento de las actividades y su aplicación.</p>	<p>Depende de la duración del plan de acción.</p>	<p>Plan de capacitación</p>

**Tabla 14. Proceso de Capacitación y Entrenamiento<sup>179</sup>**



**Flujograma 08. Proceso de Capacitación y Entrenamiento<sup>180</sup>**

<sup>179</sup> Elaboración Propia

<sup>180</sup> Elaboración Propia

### **10.8.7. Formato de planeación y control de capacitación y entrenamiento**

Se elabora el formato de planeación y control, para que la persona encargada del proceso tenga las herramientas necesarias para el debido seguimiento y control de las actividades que se van a realizar posteriormente del proceso de Evaluación de Desempeño.



PLANEACIÓN Y CONTROL  
CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

No.	Registro	Tema	Objetivo	Int/Ext	Duración en horas	Participantes	Area	Inversión Estimada	Fecha de realización	Fecha de finalización	Inversión Real	Soporte
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Items	
Registro: Numero unico de identificación de la actividad (Capacitación y entrenamiento)	* Seminarios.
Tema: Se refiere al tema principal de la capacitación.	* Talleres.
Objetivo: Se deben plantear los objetivos generales de la capacitación.	* Mentoría.
Int/Ext: Se refiere a si el capacitador esta dentro de la organización o fuera de ella.	* Tutoría.
Duración en horas: Se refiere al tiempo invertido en la capacitación.	* Cursos Virtuales.
Participantes: Quienes tomaran la capacitación.	* Reunión.
Area: Las areas que participan el la capacitación.	* Learning.
Inversión Estimada: Es la inversión que se pretende estipular para la capacitación.	
Fecha de realización: Es la fecha en la que comienza la capacitación.	
Fecha de finalización: Es la fecha en la que se termina la capacitación.	
Inversión real: En esta se toma el valor de la capacitación final en caso de aque hayan surgido otros costos agregados.	
Soporte: Es el documento que se expide por el proveedor de la capacitación que valide la participación en la misma.	
<u>Fecha de Aprobación</u>	<u>Elaboró</u> <u>Aprobó</u>

Formato 41 .Planeación y Control de Capacitación y Entrenamiento<sup>181</sup>

<sup>181</sup> Elaboración Propia

### 10.8.8. Formato de Asistencia a capacitación y entrenamiento

Se elabora el formato de planeación y control, para que la persona encargada del proceso tenga las herramientas necesarias para el debido seguimiento y control de las actividades que se van a realizar posteriormente del proceso de Evaluación de Desempeño

		<b>ASISTENCIA A CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE DE CAPACITACIÓN -ENTRENAMIENTO:</b>				
<b>FECHA DE CAPACITACIÓN-ENTRENAMIENTO:</b>				
<b>DURACIÓN EN HORAS:</b>				
<b>LUGAR DE LA CAPACITACIÓN-ENTRENAMIENTO:</b>				
REPUESTOS <input type="radio"/>		TALLER <input type="radio"/>	ADMINISTRATIVO <input type="radio"/>	CONTABLE <input type="radio"/>
COMERCIAL <input type="radio"/>				
<b>OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN-ENTRENAMIENTO</b>		<b>CAPACITADOR-ENTRENADOR</b>		
		NOMBRE:		
		C.C:		
		FIRMA:		
<b>PARTICIPANTES</b>				
No	NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE IDENTIFICACIÓN	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
<b>Nota:</b> Por medio de esta garantizo que asistí y participe en la capacitación que se relaciona a continuación.				

**Formato 42. Asistencia a Capacitación y Entrenamiento<sup>182</sup>**

<sup>182</sup> Elaboración Propia



#### **10.8.9. Plan de Capacitación.**

El plan de capacitación de Sukipartes S.A.S, permitirá adjuntar aquellas posibles capacitaciones a tener en cuenta para el próximo año 2017, la aplicación de este plan permitirá que el empleado pueda adquirir todo aquel conocimiento o competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que a su vez, permita el crecimiento profesional de los colaboradores.



## PLAN DE CAPACITACIÓN 2017

NOMBRE DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PERFIL ASISTENTES	DURACION (EN DÍAS)	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	JORNADA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO
Introducción a la cultura de calidad e interpretación a la norma Iso 9001	Conocer e implementar la calidad en los procesos	Gerente general, subgerente, Directora administrativa, jefe de taller, jefe de vitrina, jefe de bodega y tesorero general	10	16 de enero	27 de enero	En la tarde	Outsourcing	\$1.300.000
Liderazgo y gerencia	Disponer de un diagnóstico y retroalimentación de sus áreas de gerencia y estilo de dirección; conocimiento de metodologías para la toma de decisiones y fortalecer los principio administrativos.	Gerente general, Director Administrativo y Tesorera General.	14	6 de marzo	20 de marzo	Disponibilidad	Outsourcing	\$2.550.000
Diplomado virtual en gestión de talento humano	comprender los fundamentos, herramientas y mejores prácticas de los procesos claves de gestión de talento humano, con el fin de mejorar la efectividad de las personas, los procesos y el desempeño de una organización	Gerente general, Subgerente y Directora administrativa	14	26 de abril	16 de mayo	Disponibilidad	Outsourcing	\$1.990.000

Capacitación en NIIFS	Mejor uso del juicio profesional, comportamiento ético en su actuar profesional y movilidad internacional.	Asistente Administrativa y Auxiliar contable	2	26 de abril	27 de abril	En la mañana	Outsourcing	\$800.000
Ventas y mercadeo	Entregar los conceptos de ventas y mercadeo dentro de una visión estructural que facilite su entendimiento, le permita hacer una combinación de variables y desarrollar estrategias enfocadas en el mercado objetivo.	Gerente general, Jefe de vitrina, Asistente comercial y jefe de bodega	11	22 de septiembre	6 de octubre	En la mañana	Outsourcing	\$99.000
Diplomado virtual en Gerencia Comercial	Construcción de un plan comercial que permita generar nuevos negocios, incrementar sus ventas y su participación comercial y mantener motivado a su equipo comercial.	Gerente general, Jefe de vitrina, Asistente comercial y jefe de bodega	11	5 de Abril	19 de Abril	En la mañana	Outsourcing	\$1.990.000
Atención y servicio al cliente	Desarrollar y potenciar las habilidades profesionales en servicio, sensibles a las necesidades de sus clientes y con herramientas tangibles para facilitar el acoplamiento entre los requerimientos del cliente y los beneficios de la post venta.	Gerente general, jefe de vitrina, Asistente comercial, Asesores comerciales, Jefe de bodega, Asesores de repuestos y Asesores de Call center.	20	8 de febrero	7 de Marzo	Tarde	Outsourcing	\$3.150.000

Trabajo en equipo	Aprender las 5 C del trabajo en equipo	Gerente general, Directora Administrativa, Tesorera general, jefe de bodega, Jefe de taller, Jefe de vitrina, Asistente comercial, Asistente administrativa, Auxiliar contable y Subgerente.	2	5 de junio	6 de junio	Tarde	Outsourcing	\$1.000.000
Promoción y prevención (Salud Ocupacional)	Análisis de puesto de trabajo vinculados a actividades productivas de bienes y servicios, asesoría para la identificación, control y diseño ergonómico; implementación de estrategias de prevención de los factores de riesgo biomecánicos.	Gerente general, Subgerente, Directora Administrativa, Tesorera General, Jefe de Taller, Jefe de Vitrina, Jefe de Bodega y Asistente administrativa.	3	15 de Noviembre	17 de Noviembre	Tarde	Outsourcing	\$1.500.000

**Formato 43. Plan de Capacitación-Sukipartes 2017<sup>183</sup>**

**Nota: Los precios señalados en este documento se toman con base a las capacitaciones que realiza la cámara de comercio y este valor corresponde al año 2017.**

<sup>183</sup> Elaboración Propia

#### **10.8.10. Capacitación- Liderazgo y Gerencias**

Se formula la capacitación de Liderazgo y Gerencia que se llevara a cabo en la compañía Sukipartes S.A.S, así mismo se deja claridad sobre el contenido, la puesta en marcha la capacitación, que objetivos y tiempos serán utilizados en la aplicación de la misma.

**Tema:** LIDERAZGO Y GERENCIA

**Metodología:** Seminario.

**Objetivo General:** Disponer de un diagnóstico y retroalimentación de áreas de gerencia y estilo de dirección; conocimiento de metodologías para la toma de decisiones y fortalecer los principio administrativos.

**Objetivos específicos:**

- El participante habrá desarrollado su autoevaluación para, con base en su conocimiento iniciar el camino para gestionar su cambio, aumentar su autoestima y generarse confianza para iniciar el proceso de planeación estratégica de su vida (proyecto personal).
- Mostrar mayor firmeza y persuasión para asignar objetivo y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planificar su seguimiento.
- Habrán recibido el conocimiento de las diferentes metodologías para la toma de decisiones y la predisposición a involucrar y liberar a su gente para descentralizar las decisiones en su equipo. Además de realizar el análisis para entender las causas del problema, desarrollar alternativas realistas y la síntesis para elaborar un plan de acción.
- Fortalecer los principios administrativos a partir de la planeación y organización, eficiencia y eficacia en la gestión.
- Desarrollar las habilidades y actitudes requeridas para realizar una gestión gerencial exitosa mediante los puntos en los cuales fijar la atención: que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y con que hacerlo, la situación actual vs la situación esperada, los recursos con los que se cuentan, sobran, faltan o se deben mejorar, el tiempo disponible y los riesgos presentes.

## CONTENIDO

### PRIMERA SESIÓN: LIDERANDO DESDE EL SER

**Objetivo general:** Reconocer y mejorar los aspectos de liderazgo de cada uno de los participantes, jugando con su ser, su objetivo de vida y en lo que piensa y hace para su coherencia.

#### Contenido de la primera sesión:

- ¿Quién soy hoy?
- ¿Qué es confianza?
- ¿Por qué es importante la confianza?
- Reconociendo mis valores.
- Motivaciones-temores-obstáculos.
- ¿A dónde voy?
- Deseos-metas-objetivos-obligaciones.
- Plan de desarrollo-identificando brechas.

### SEGUNDA SESIÓN: LIDERAZGO

**Objetivo general:** Identificar, crear y motivar el liderazgo en la organización, reconocer el tipo de liderazgo que existe y cómo manejarlo en el ambiente laboral.

#### Contenido de la segunda sesión:

- Definición y funciones del líder.
- Toma de decisiones: 7 metodologías.
- 5 niveles de liderazgo.
- Fundamento y pilares del liderazgo.
- Competencias estratégicas para lograr los resultados.
- Atributos equipos perfectos.

### TERCERA SESIÓN: COMUNICACIÓN

**Objetivo general:** Tener las herramientas y métodos básicos de la comunicación que debe manejar el líder con sus compañeros.

#### Contenido de la tercera sesión:

- Asertividad=Afirmación.
- Manejo de la firmeza, el control y la crítica.
- Manejo eficaz de la sensibilidad, empatía.
- Habilidades asertivas.
- “Feed-Back” la mejor herramienta para el trabajo en equipo.

#### **CUARTA SESIÓN: COACHING.**

**Objetivo general:** Identificar el momento en el que la empresa requiera de esta herramienta empresarial.

##### **Contenido de la cuarta sesión:**

- ¿Qué es y que no es Coaching?
- Diferencias con otros programas- mentoría, consultoría, asesoría, psicología.
- Conversaciones: Oferta-pedidos-promesas.
- Herramientas y ejercicios prácticos de Coaching.

#### **QUINTA SESIÓN: MANEJO DEL CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN**

**Objetivo general:** Conocer, entender y aplicar los conceptos y metodologías básicas para la resolución de conflictos y crear nuevas y mejores negociaciones.

##### **Contenido de la quinta sesión:**

- Actitud de cooperación y de no cooperación.
- Firmeza y sensibilidad.
- Cooperación, adaptación, negociación, competición y evasión.
- ¿Qué es negociar?
- Cinco fuentes de poder en una negociación.
- Estilos de negociación.

#### **SEXTA SESIÓN: GESTIÓN O GERENCIA.**

**Objetivo general:** Proponer un estilo de gestión adecuado con la organización, el personal y los líderes.

### **Contenido de la sexta sesión:**

- Definición de gestión.
- Análisis estructural y definición estratégica de la gestión.
- Diagnóstico de la situación actual y primaria.
- Manejo de la gestión gerencia de puntos en los cuales fijar la atención: que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y con que hacerlo.
- Bases para organizar el equipo de trabajo.

### **SÉPTIMA SESIÓN: GESTIÓN HUMANA.**

**Objetivo general:** Integrar los objetivos de la organización con el desarrollo de personal, motivar su labor en la organización, permitir el desarrollo personal y profesional de los empleados y garantizar gana y gana para la organización y para sus colaboradores.

### **Contenido de la séptima sesión:**

- Ciclo de vida del empleado- Atracción- desarrollo- fidelización: factores críticos de éxito en cada etapa.
- Seleccionado a los mejores: ¿Qué quiero? ¿Qué necesito? ¿Qué selecciono?
- Mil rol frente al desarrollo de mis colaboradores
- Desempeño, sucesión y carrera.
- Compensación y reconocimiento.

### **OCTAVA SESIÓN: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO CON BASE EN CUADROS DE MANDO INTEGRAL (BSC) Y LA ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS.**

**Objetivo general:** A través de la herramienta BSC, clarificar, comunicar y poner en marcha las estrategias.

### **Contenido de la octava sesión:**

- Incorporar el liderazgo transformacional con base a la misión, visión y los valores.
- Estrategia, valor para los accionistas, valor económico agregado (EVA), valor para los accionistas.



- Objetivos, procesos estratégicos, estrategia para la creación de valor
- Balanced ScoreCard (BSC)
- Modelo de creación de valor.

**Nota:** Las dos primeras sesiones constan de un día cada una, las sesiones que se comprenden de la tercera hasta la octava constan de dos días cada una.

## **ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN**

### **SESIÓN: SEGUNDA.**

**Insumos:** Hojas de block y cinta en caso de ser necesaria.

**Dinámica de torre:** Consiste en dividirlos en cuatro grupos, cada grupo tendrá hojas de block con las cuales deberá crear una torre estable y alta.

El objetivo de la dinámica es lograr que los participantes propongan estrategias, se reconozca al líder o líderes de la actividad y evaluar la comunicación que entre ellos exista.



**PLANEACIÓN Y CONTROL  
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

No.	Registro	Tema	Objetivo	Int/Ext	Duración en horas	Participantes	Area	Inversión Estimada	Fecha de realización	Fecha de finalización	Inversión Real	Soporte
1	LCS001	Liderazgo y gerencia	Disponer de un diagnostico y retroalimentación de areas de gerencia y estilo de dirección; conocimiento de metodologias para la toma de decisiones y fortalecer los principios administrativos.	Int	90	3	Admón	\$2.550.000	6 de marzo	20 de marzo	\$2.550.000	Liderazgo y Alta gerencia

Items		
Registro: Numero unico de identificación de la actividad (Capacitación y entrenamiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Seminarios.</b></li> <li>* Talleres.</li> <li>* Mentoria.</li> <li>* Tutoria.</li> <li>* Cursos Virtuales.</li> <li>* Reunión.</li> <li>* Learning.</li> </ul>	
Tema: Se refiere al tema principal de la capacitación.		
Objetivo: Se deben plantear los objetivos generales de la capacitación.		
Int/Ext: Se refiere a si el capacitador esta dentro de la organización o fuera de ella.		
Duración en horas: Se refiere al tiempo invertido en la capacitación.		
Participantes: Quienes tomaran la capacitación.		
Area: Las areas que participan el la capacitación.		
Inversión Estimada: Es la inversión que se pretende estipular para la capacitación.		
Fecha de realización: Es la fecha en la que comienza la capacitación.		
Fecha de finalización: Es la fecha en la que se termina la capacitación.		
Inversión real: En esta se toma el valor de la capacitación final en caso de aque hayan surgido otros costos agregados.		
Soporte: Es el documento que se expide por el proveedor de la capacitación que valide la participación en la misma.		
<u>Fecha de Aprobación</u>	<u>Elaboró</u> DIANA RIVERA P - YESICA OJEDA M	<u>Aprobó</u> GERENTE GENERAL

 	<b>ASISTENCIA A CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO</b>
--	--

<b>NOMBRE DE CAPACITACIÓN -ENTRENAMIENTO:</b>	Liderazgo y gerencia
<b>FECHA DE CAPACITACIÓN-ENTRENAMIENTO:</b>	6 de marzo de 2017
<b>DURACIÓN EN HORAS:</b>	90 horas
<b>LUGAR DE LA CAPACITACIÓN-ENTRENAMIENTO:</b>	Cámara de Comercio

REPUESTOS <input type="radio"/>	TALLER <input type="radio"/>	ADMINISTRATIVO <input checked="" type="radio"/>	CONTABLE <input type="radio"/>	COMERCIAL <input type="radio"/>
---------------------------------	------------------------------	---	--------------------------------	---------------------------------

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN-ENTRENAMIENTO	RESPONSABLES	
Al final de toda la capacitación, el participante será capaz de asumir la autoridad con firmeza y con sensibilidad, motivar, educar, facilitar y comprometer a su gente. Disponer de un diagnóstico y retroalimentación de áreas de gerencia y estilo de dirección; conocimiento de metodologías para la toma de decisiones y fortalecer los principios administrativos.	NOMBRE: YESICA OJEDA	DIANA RIVERIA
	C.C: xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx
	FIRMA:	

<b>PARTICIPANTES</b>
----------------------

No	NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE IDENTIFICACIÓN	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	José Manuel Martínez López	xxxxxxxxxxx	<a href="mailto:jmartinez@sukipartes.com">jmartinez@sukipartes.com</a>	
2	Claudia Patricia Lozano Pérez	xxxxxxxxxxx	<a href="mailto:clozano@sukipartes.com">clozano@sukipartes.com</a>	
3	Sandra Patricia Abraham García.	xxxxxxxxxxx	<a href="mailto:sabraham@sukipartes.com">sabraham@sukipartes.com</a>	

<b>Nota:</b> Por medio de esta garantizo que asistí y participe en la capacitación que se relaciona a continuación.
---

**Nota:** La capacitación se hará en compañía de otros participantes y la instalación donde se piensa desarrollar es el edificio de la cámara de comercio.

## 11. CONCLUSIONES

- Dentro de la compañía Sukipartes S.A.S, no se haya evidencia de la formalización de procesos de gestión humana, por lo cual la mayoría de estos son llevados a cabo de forma experimental, sin guías ni formatos que permitan establecer los objetivos claves de cada proceso.
- Dentro de la empresa Sukipartes S.A.S, la falta de definición de cargos, afectaba el desempeño de los empleados, generando contratiempos y en la mayoría de casos volver a realizar el proceso de selección.
- La deserción del personal de la compañía Sukipartes S.A.S, no solo se debe a la falta de motivación laboral, sino también al incumplimiento en los procesos de socialización de la empresa y la información clara y coherente de las funciones del cargo.
- El análisis y Diseños de cargos para Sukipartes S.A.S, es de suma importancia, ya que permite aclarar de forma concisa y coherente, las funciones, competencias y relaciones, de cada uno de los cargos que se desempeñan en la compañía, dejando así, que los colaboradores conozcan realmente sus obligaciones, y que al final trabajen por el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- El Análisis y Diseño de cargos, además de ser un punto clave para la organización y los empleados, permite definir los perfiles de los cargos que servirán como insumo a los procesos de requisición, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.
- El proceso de requisición de personal, es de gran importancia, ya que por medio de este la organización define la necesidad de postular el cargo, aclarando el perfil dentro de la organización y los fundamentos necesarios con los que solicitaran las vacantes, luego de dar las aprobaciones necesarias se buscará llevar a cabo el proceso siguiente de reclutamiento de personal.
- Para Sukipartes S.A.S, la ejecución del proceso de reclutamiento, permitirá atraer a candidatos idóneos para el cargo, que cumplan con el perfil requerido para el cargo y la compañía, así mismo el seguimiento detallado de las

funciones y políticas del proceso, harán de este más favorable. También se establece el reclutamiento de personal interno, en caso de ser necesario o de referidos que cumplan con las condiciones y el perfil solicitado.

- El proceso de selección de Sukipartes S.A.S, es uno de los de mayor importancia, ya que este brinda la información necesaria para llevar a cabo la contratación del personal más idóneo, y la formalidad necesaria que al final sustentara el logro de metas y objetivos organizacionales.
- El proceso de socialización e inducción de personal para la compañía Sukipartes S.A.S, dará a la compañía y a los empleados mayor conocimiento sobre las funciones del nuevo empleado, el cargo a desempeñar y permitirá que este se adapte a una nueva cultura organizacional, buscando obtener mejores resultados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- La creación de un programa de incentivos y beneficios para Sukipartes S.A.S, es de gran utilidad, ya que busca no solo mejorar la productividad de la organización si no también concentrar el programa, en la creación de mayor motivación en el personal, permitiendo, fomentar un mejor ambiente laboral y llevar al cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.
- El diseño e implementación de la evaluación de desempeño para Sukipartes S.A.S, permitirá cuantificar los resultados de los colaboradores, basándose en la evaluación de competencias y funciones del cargo, que permitan obtener reconocimientos hacia los empleados o dejar definidos aquellos puntos débiles, que serán incluidos dentro del plan de acción y de mejora, mientras en el proceso de retroalimentación de la evaluación.
- El proceso de evaluación de desempeño permite tomar aquellos puntos necesarios para concretar un posible proceso de capacitación y entrenamiento del personal, teniendo en cuenta que estos también van dirigidos a fortalecer aquellos puntos débiles y concentrar métodos para la capacitación adecuada del personal.
- El proceso de capacitación y entrenamiento para Sukipartes S.A.S, dará a la compañía y a los empleados fortalecimiento en conocimiento, habilidades y/o competencias, de acuerdo a las necesidades que sean presentadas por las diferentes áreas de la compañía, y así mismo permitirá obtener niveles más competitivos en el mercado con un talento humano excelentemente formado.

- Para Sukipartes S.A.S, la formalización de los procesos de gestión humana, no solo brindara mejores condiciones laborales para los empleados, si no que lograra el trabajo conjunto de los empleados y empleador para alcanzar los objetivos organizacionales. Además disminuirá la rotación de personal, creando mayor motivación, mejorando el ambiente y cultura organizacional y dando a la compañía mayor seguridad en la captación de personal idóneo para la ocupación de los cargos.
- La formalización de los procesos de gestión humana, permitirán que los Directivos de la compañía Sukipartes S.A.S, cuenten con la información, lineamientos, métodos y formatos necesarios para llevar a cabo los 8 procesos de gestión humana de forma eficiente y clara; permitiéndoles la adquisición y retención de personal mediante el crecimiento personal, profesional y laboral de los empleados y consiguiendo el alcance de los objetivos organizacionales.

## 12. RECOMENDACIONES

- Implementar en la empresa Sukipartes, los procesos de Gestión humana desarrollados en este documento, con el objetivo de aprovechar las habilidades y mejorar el desempeño de los trabajadores así como motivar y comprometer su gestión en los objetivos de la organización.
- Realizar un seguimiento y actualización a los formatos de los procesos que aquí se han desarrollado, permitiendo un óptimo desempeño de la gestión de recursos humanos. La actualización de estos formatos lleva a que constantemente se responda a las solicitudes del cargo y a las necesidades de la organización y sus objetivos.
- Asignar responsables a los proceso de gestión humana, distribuyendo de manera formal las funciones que se deben realizar en cada proceso y garantizar que la persona encargada está calificada para llevar a cabo el proceso.
- Divulgar la información con los empleados, respecto a los procesos que se tuvieron en cuenta y que cubre sus intereses, con ello se pretende orientar y comprometer al personal en las funciones que realiza, el perfil adecuado que debe tener para su cargo y que sea parte de posibles mejoras para los procesos.
- Informar las competencias que busca la empresa para cada cargo, mostrando a los empleados la importancia de cada una de ellas y como estas contribuyen a un ambiente laboral más armónico y deseable para todos los que hacen parte de la empresa.
- Revisar y analizar las especificaciones del cargo, garantizar que estas cumplan con las necesidades y los requisitos del cargo, que el perfil sea claro y consecuente con cada uno de los puntos suministrados, tales como las responsabilidades, funciones, relaciones internas y externas y todas aquellas decisiones que están bajo su responsabilidad.

Socializar y dar a conocer a la persona que ocupa el cargo, tomándolo como una herramienta que permita el fortalecimiento de las capacidades para llevar a cabo su labor.

- Llevar a cabo el proceso de requisición de acuerdo al formato presentado en este trabajo, resaltando la misión y dejando claros los objetivos y beneficios que tiene

para la organización la existencia del cargo; así mismo implementar el proceso de reclutamiento tomando como base la redacción clara y coherente de lo que se diligenció en el formato de requisición y lo que la empresa requiere para su personal, manejando la información por los medios de comunicación que se describen en este proceso.

- Implementar el proceso de selección, teniendo en cuenta sus formatos y guías asociadas, de acuerdo a las evaluaciones a realizar y así mismo al área competente que lo requiere.
- Implementar el proceso de socialización e inducción al personal, ya que este sirve como herramienta para la identificación y adaptación del empleado con el ambiente laboral de la empresa, sus funciones y el entorno de la misma; este proceso puede respaldar los resultados que se esperan en la elaboración de las responsabilidades y la satisfacción que se puede crear en el empleado por su buena labor.
- Verificar y hacer seguimiento a los incentivos y beneficios a los que tienen derecho los trabajadores ya sea por implementación general de la empresa o por ser destacados en su área, con el objetivo de mantener un personal motivado y comprometido con sus tareas, logrando que tanto la organización contribuya para su desarrollo profesional y laboral, como ellos contribuyan a una organización reconocida en su sector.
- Implementar las evaluaciones de desempeño de los empleados, según el tiempo acordado, en un principio cada seis meses y luego según lo decida el jefe inmediato, con el objetivo de medir los resultados y crear mejoras para el desempeño del cargo; se debe tener especial cuidado con este proceso ya que es la base y herramienta fundamental para la capacitación y entrenamiento del personal.
- Planificar y organizar de manera adecuado como se explica en el trabajo, el proceso de capacitación y entrenamiento, con el fin de obtener mejoras en el conocimiento, desarrollo profesional y laboral de las personas y la eficiencia en las tareas desempeñadas por el personal.



### 13. BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A, 2004.

ALLES, Martha. 5 pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos humanos. 2006.

ASFAHL, Ray. Seguridad industrial y salud. México: Pearson Educación, 2000.

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio, NARANJO, Clemencia y ALVAREZ, Claudia Milena. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas Colombianas. Universidad Nacional de Colombia, 2008.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise Cambridge, Mass: M.I.T Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill: 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. México: Mc Graw-Hill, 2009.

DECENZO, David. Administración de recursos humanos. Editorial Limusa, 2005.

DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos décima edición. México: Pearson Educación, 2009.

DOLAN, Simón, SCHULER, Randall, VALLE Cabrera, Ramón. Gestión de los recursos humanos tercer edición. Madrid: Mc Graw-Hill, 2007.

GARCIA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos Hernán. Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2010.

GARCIA, Mónica, SANCHEZ, Karem y ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2008.

GÓMEZ, Mejía Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Pearson Educación, 2001.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1998.

GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 4a ed. México: El manual moderno S.A: 2013.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la Investigación. 5a ed. México. McGraw-Hill. 2010.

IVANCEVICH, John M. Human Resource Management, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995.

JUÁREZ, Othón. Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México. Grupo Editorial Patria S.A. 2014.

MILKOVICH, George. Dirección y administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill, 1994.

MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Novena edición. México: Pearson Educación, 2005.

MORGA, Luis. Teoría y Técnica de la Entrevista. 1a ed. México. RED TERCER MILENIO S.C. 2012.

NADLER, L y NADLER, Z. El manual de desarrollo de recursos humanos. New York. 1997.

RAVENTOS, Joseph. Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones. Madrid: Revista capital humano No 181, 2004.

ROBBINS, Stephen. Administración. 2005.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquin. Administración moderna de personal sexta edición. México: Thomson Editores S.A, 2002.

RODRIGUEZ, Nuria. Planificación de recursos humanos: Una medida necesaria. En: Gestión Vol. 4 N° 1 (Primer semestre 1996).

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. 2002.

RODRIGUEZ, Valencia Joaquin. Administración Moderna de personal. Sexta Edición. México: Thompson Editores S.A, 2002.

Rodríguez, Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición. Thomson International, 2007.

RUE, Leslie y BYARS, Llord. Administración de recursos humanos. México: Interamericana, 1984.

SILICEO, Aguilar Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición. México: Editorial Limusa S.A, 2004.

VALLES, Rosa. Voces Diferentes. 1a ed. México. Programa Editorial Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.2012.

WAYNE, Mondy, ROBERT, Noé. La administración de recursos humanos, novena edición. México, Pearson Educación, 2005.

WERTHER, William B, KEITH, Davis. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6a ed. México. McGraw-Hill. 2008

## 15. ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo 01. Guía de entrevista Gerente General.....	254
Anexo 02. Guía de entrevista Directora Administrativa.....	259
Anexo 03. Guía de entrevista Colaboradores.....	271
Anexo 04. Guía para la elaboración y uso de especificación de cargo.....	275
Anexo 05. Diccionario de competencias laborales.....	279
Anexo 06. Guía para entrevista.....	284
Anexo 07. Guía de preguntas por competencias.....	287
Anexo 08. Guía de elaboración de la evaluación de desempeño.....	291
Anexo 09. Guía de calificación y plan de acción para la evaluación de desempeño.....	294
Anexo 10. Guía de entrevista Colaboradores.....	297
Anexo 10.1. Entrevista Gerente General.....	297
Anexo 10.2. Entrevista Subgerente.....	303
Anexo 10.3. Entrevista Directora Administrativa.....	306
Anexo 10.4. Entrevista Asistente Administrativa.....	313
Anexo 10.5. Entrevista Auxiliar Contable.....	316
Anexo 10.6. Entrevista Asistente de comercial.....	319
Anexo 10.7. Entrevista Asesor comercial.....	322
Anexo 10.8. Entrevista Jefe de bodega.....	325
Anexo 10.9. Entrevista Asesor de repuestos.....	328
Anexo 10.10. Entrevista cargo Tesorera.....	331

Anexo 10.11. Entrevista cargo Cajero.....	334
Anexo 10.12. Entrevista Jefe de taller.....	337
Anexo 10.13. Entrevista Técnico de taller.....	340
Anexo 10.14. Entrevista Auxiliar de Call Center.....	343
Anexo 10.15. Entrevista Jefe de vitrina.....	346

## Anexo 01. Guía entrevista gerente general.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### FICHA DE RESUMEN

La guía de entrevista se encuentra compuesta por tres apartados o temas que se abordan para un total de 16 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 30 minutos aproximadamente. A continuación se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

**Introducción:** Tiene por objetivo presentar al entrevistador, entregar información acerca de la investigación que se realizará a la empresa y la pertinencia del mismo. Además de obtener información necesaria para el diseño de procesos de Gestión Humana.

**Área 1.** Identificación del Entrevistado y Caracterización del Cargo que desempeña: Tiene por objetivo caracterizar a la persona que va a ser entrevistada, su cargo, principales funciones e importancia dentro del área. Consta de 7 preguntas

**Área 2.** Caracterización de la empresa y del área de Gestión Humana: Tiene por objetivo identificar las principales características de la empresa, del área de Gestión Humana. Consta de 9 preguntas



**Facultad de Ciencia de la Administración**  
**Trabajo de Grado**  
**Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"**  
**Guía de Entrevista de Gestión Humana**

## Guía Entrevista – Gerente General

### Introducción

Nombre del Entrevistador:				
Fecha de Realización:	D	M	A	
Hora de Inicio:				
Hora de Finalización:				

### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre de la Organización:						
1.2.Nombre del Entrevistado						
1.3.Rango de Edad:	18-30	30-40	40-50	50-60		
1.4.Formación Profesional:	Bachiller	Técnico	Tecno	Profes	Posg	
	Título:					
1.5.Antigüedad en el Cargo:						
1.6.Antigüedad en la Empresa						
1.7.Principales Funciones:						



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.

2.1. Historia de la Empresa (año de su fundación, avances y cambios representativos, número de empleados).

Fecha de Fundación de la Empresa:	D	M	A
Número de Empleados:			
Avances y Cambios Representativos:			

2.2. Planeación Estratégica de la Organización (Misión, Visión, Objetivos y Políticas)

Objetivos:	
Misión:	
Visión:	
Políticas:	





**2.3.** Cuál es la Distribución jerárquica de la Empresa (Para este caso de ser posible solicitar el organigrama o división funcional de la empresa)


**2.4.** ¿Cómo son diseñadas las estrategias y actividades de gestión humana?


**2.5.** ¿Quiénes participan en el proceso de diseño de las estrategias del de Gestión Humana?


**2.6.** ¿Cuáles son las funciones del área de Gestión Humana?


**2.7.** ¿Cuál es la importancia que percibe desde el área con respecto a las actividades de Gestión Humana y su influencia en la toma de decisiones de la empresa?




**2.8.** ¿Cuál es la participación del área de Gestión Humana en los procesos gerenciales de la empresa? (Toma de decisiones, Definición e implementación de estrategias empresariales)


**2.9.** ¿Considera que el área de Gestión Humana es estratégica en el funcionamiento general de la empresa y de cada una de sus áreas?

**SI** ( )    **NO** ( )    ¿Por qué?

--

## Anexo 02. Guía entrevista Directora Administrativa



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### FICHA DE RESUMEN

La guía de entrevista se encuentra compuesta por tres apartados o temas que se abordan para un total de 46 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 60 minutos aproximadamente. A continuación se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

**Introducción:** Tiene por objetivo presentar al entrevistador, entregar información acerca de la investigación que se realizará a la empresa y la pertinencia del mismo. Además de obtener información necesaria para el diseño de procesos de Gestión Humana.

**Área 1.** Identificación del Entrevistado y Caracterización del Cargo que desempeña: Tiene por objetivo caracterizar a la persona que va a ser entrevistada, su cargo, principales funciones e importancia dentro del área. Consta de 8 preguntas

**Área 2.** Caracterización de las actividades de Gestión Humana: Tiene por objetivo identificar y caracterizar las actividades de Gestión Humana que son de apoyo a la alta dirección y a la organización en general. Consta de 38 preguntas

**Área 3.** Caracterización de las diferencias y aportes de la Gestión Humana en la empresa. Consta de 7 Preguntas



**Facultad de Ciencia de la Administración**  
**Trabajo de Grado**  
**Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"**  
**Guía de Entrevista de Gestión Humana**

## Guía Entrevista – Directora Administrativa

### Introducción

Nombre del Entrevistador:				
Fecha de Realización:	D	M	A	
Hora de Inicio:				
Hora de Finalización:				

### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre de la Organización:								
1.2.Nombre del Entrevistado								
1.3.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50		50-60	
1.4.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico		Tecno		Profes	Posg
	Título:							
1.5.Denominación del Cargo:								
1.6.Antigüedad en el Cargo:								
1.7.Antigüedad en la Empresa								
1.8.Principales Funciones:								



**Área 2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN HUMANA**

**2.1.** ¿Existe en la organización un área de gestión humana?


**2.2.** ¿Cuáles son los objetivos del área a la que usted pertenece?


**2.3.** ¿Cuáles son los planes de acción para alcanzar dichos objetivos?


**2.4.** ¿Se lleva a cabo proceso de requisición?


**2.5.** ¿Cuáles son los objetivos del proceso de requisición?




2.6. ¿Cuáles son los pasos o actividades del proceso de requisición?


2.7. ¿Llevan a cabo proceso de reclutamiento? ¿De qué tipo?

SI ( ) NO ( )

Interno :	
Externo:	

2.8. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de reclutamiento?


2.9. ¿Cuáles son las ventajas del tipo de reclutamiento que implementa la organización?


2.10. ¿Cuáles son las principales herramientas de reclutamiento que se utilizan?




**2.11.** ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento?


**2.12.** ¿Quién es la persona encargada del proceso de requisición?


**2.13.** ¿Tienen conocimiento acerca de la oferta y demanda de fuerza laboral que tiene actualmente el mercado?


**2.14.** ¿Cuáles son los pasos o actividades que se llevan a cabo en el proceso de selección? (Herramientas, técnicas etc.)


**2.15.** ¿Cuáles son los objetivos del proceso de selección?




**2.16.** ¿Quién es la persona encargada del proceso de selección?


**2.17.** ¿Cuál es el tiempo requerido para llevar a cabo el proceso de selección?


**2.18.** ¿Cuáles son las características, competencias y consideraciones que tienen en cuenta al momento de seleccionar al candidato más apto para ocupar un cargo? (Perfil por cargos).


**2.19.** ¿Cuáles son los tipos de contratación de la organización?


**2.20.** ¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de contratación?






**2.21.** ¿Quién es la persona encargada del proceso de contratación?


**2.22.** ¿Cuál es el tiempo en el cual se lleva a cabo dicho proceso?


**2.23.** ¿Se lleva a cabo proceso de inducción?


**2.24.** ¿Cuáles son los pasos o actividades de dicho proceso?


**2.25.** ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con el proceso de inducción?




**2.26.** ¿Quién es la persona encargada de dicho proceso?


**2.27.** ¿Cuál es el tiempo en el cual se lleva a cabo el proceso de inducción?


**2.28.** ¿Existe una definición clara de perfiles y manuales de funciones? (Solicitar)


**2.29.** ¿Cuáles son las técnicas, herramientas y/o actividades utilizadas para recolectar información requerida en la construcción de perfiles y manuales de funciones?


**2.30.** ¿Cuál es la persona encargada del levantamiento de perfiles y manuales de funciones?




**2.31.** ¿Existe algún tipo de proceso para establecer los salarios en la organización?


**2.32.** ¿Cuáles son los principales beneficios e incentivos que se implementan en la organización?


**2.33.** ¿Quién determina los elementos concernientes a los procesos de compensación en la organización?


**2.34.** ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con el proceso de compensación?


**2.35.** ¿Llevan a cabo proceso de evaluación del desempeño?




Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.36.** ¿Cuáles técnicas son utilizadas para evaluar el desempeño de los trabajadores?


**2.37.** ¿Cuáles son los objetivos de dicho proceso?


**2.38** ¿Cuenta la organización con proceso de capacitación y entrenamiento? Si la respuesta es afirmativa, indique el objetivo, encargado del proceso.




### Área 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIFERENCIAS Y APORTES DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA.

3.1. ¿De qué forma los procesos de gestión humana aportan estratégicamente a la organización y al cumplimiento de los objetivos de la misma?


3.2. ¿Cuáles considera son los procesos de gestión humana más importantes o estratégicos en su organización, teniendo en cuenta la actividad que desarrollan?


3.3. ¿Cuáles son las necesidades a nivel de gestión humana que han identificado para garantizar un acople adecuado de los trabajadores en la organización?


3.4. ¿El tipo de actividad de la organización representa cambios importantes a nivel de gestión humana, en comparación con empresas tradicionales? ¿De qué forma?




**3.5.** ¿Cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral en la organización?


**3.6.** ¿La considera alta o baja en comparación con otros sectores?


**3.7.** Considera que las estrategias de retención de personal deben ser iguales o más fuertes en este sector.


### Anexo 03. Guía entrevista Colaboradores



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

#### FICHA DE RESUMEN

La guía de entrevista se encuentra compuesta por dos apartados o temas que se abordan para un total de 15 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 40 minutos aproximadamente. A continuación se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

**Introducción:** Tiene por objetivo presentar al entrevistador, entregar información acerca de la investigación que se realizará a la empresa y la pertinencia del mismo.

**Área 1.** Identificación del Entrevistado: Tiene por objetivo caracterizar a la persona que va a ser entrevistada, su cargo, antigüedad en la empresa, edad, formación y jefe inmediato. Consta de 5 preguntas

**Área 2.** Caracterización del Cargo que desempeña: principales funciones e importancia dentro del área. Consta de 10 preguntas.



**Facultad de Ciencia de la Administración**  
**Trabajo de Grado**  
**Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"**  
**Guía de Entrevista de Gestión Humana**

## Guía Entrevista – Colaboradores

### Introducción

Nombre del Entrevistador:				
Fecha de Realización:	D	M	A	
Hora de Inicio:				
Hora de Finalización:				

### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado						
1.2.Rango de Edad:	18-30	30-40	40-50	50-60		
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	Técnico	Tecno	Profes	Posg	
	Título:					
1.4.Antigüedad en el Cargo:						
1.5.Jefe Inmediato:						





## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)


2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?


2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.


2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?



**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?


**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?


**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

--

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

--

## Anexo 04. Guía para la elaboración y uso de especificación de cargo



### GUIA PARA LA ELABORACIÓN Y USO DE ESPECIFICACIÓN DE CARGO

#### **Conceptos:**

- \* ¿Qué es un Cargo?
- \* ¿Qué es especificación de un cargo?
- \* Criterio generales
- \* Redacción de especificación de cargo.
- \* Cómo redactar la especificación del cargo.
- \* Contenido de cada uno de los aspectos a relacionar en las especificaciones del cargo.

- 1 Identificación del cargo
- 2 Objetivo del cargo/Misión
- 3 Competencias
- 4 Funciones
- 5 Relaciones de trabajo
- 6 Perfil
- 7 Situación en las cuales toma decisiones.
- 8 Responsabilidades.
- 9 Aprobaciones

#### **¿Qué es un cargo?**

Según Chrudent y Shermanlo definen como “La composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama”

También según Livy B (1975) es “la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”.

#### **¿Qué es especificación de cargo?**

Según Milkovich G y J Boudreau (1994) define las especificaciones del trabajo como la cantidad mínima de habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar un trabajo.

Principio generales

- Es de manera objetiva, abarcando los requisitos básicos y llegando hasta los requisitos funcionales, que se deben desempeñar en el cargo.
- La actualización o modificación de este documento está a cargo del jefe inmediato y va en compañía de quién desempeña estas tareas.

### **Redacción de especificación del cargo.**

La redacción debe ser clara y concisa, siendo entendible para las personas que se apoyan en esta herramienta.

### **¿Cómo redactar una especificación del cargo?**

La especificación debe:

- Ser precisa en la elaboración de las responsabilidades del cargo.
- Ser coherente frente a las funciones, relaciones, misión, requisitos y su evaluación respectiva frente al cumplimiento de esto.
- Ser objetivo, siempre teniendo en cuenta que las funciones a desempeñar perteneces al cargo y su posición dentro de la organización
- Las funciones deben responder a las necesidades del área y de la organización en un momento actual, en caso dado de que alguna ya no aplique se debe realizar la respectiva modificación.

### **Cómo diligenciar cada punto de la especificación del cargo.**

#### **1 Identificación del cargo:**

Pretende mostrar al lector aspectos como el nombre del cargo, su posición en la organización, la fecha de actualización o creación, entre otras cosas.

#### **2 Misión del Cargo:**

Expresa el PARA QUÉ este cargo existe dentro de la organización, su razón de ser, aquí de debe consignar la importancia que tiene la empresa y recordar al empleado su relevancia.

#### **3 Competencias para el cargo:**

En este punto se toman dos clases, las competencias organizacionales y las competencias funcionales o por cargo.

- Las competencias organizacionales: Se expresa cuáles son los requisitos que debe tener todo colaborador para ser parte de la empresa, teniendo en cuenta que estas competencias van en pro de los objetivos de la organización y con ellas se facilita la obtención de las mismas y promueve una cultura organizacional mejor.
- Competencias funcionales o de cargo: Son requisitos específicos del cargo, son “parámetros” que ha establecido la organización como fundamentales para desempeñar de manera eficaz las funciones de cargo.

#### 4 Funciones del cargo:

Se escriben cada ocupación que incluye el cargo, la manera de redactar la función debe ser comenzando la oración con un verbo.

En este punto se debe expresar, las funciones principales y los indicadores de cumplimiento.

4. FUNCIONES Y FINALIDADES	
RESPONSABILIDADES BÁSICAS	INDICADORES DE METAS
Desarrollar campañas de difusión de las características de la cultura organizacional.	Número de campañas ejecutadas por mes/año.

#### 5 Relaciones de Trabajo:

Indica las interacciones con otros cargos, dentro de la misma área o fuera de él, o así mismo dentro de la organización o fuera de ella (como por ejemplos entes de control).

5. RELACIONES DE TRABAJO (INTERNA Y EXTERNAS)	
INTERNAS	EXTERNAS
Jefe de tesorería: Suministra información confiable a la Unidad de Administración constantemente para la toma de decisiones.	Mantiene relaciones continuas con entidades bancarias y financieras, a fin de controlar y ejecutar lo relativo al área.

#### 6 Perfil:

Se expresa aquellas habilidades y características que debe tener el colaborador para desempeñar el cargo.

**6.1 Nivel Educativo:** Se refiere a la educación que debe tener el colaborador que desempeña de este cargo y en caso de que sea reemplazado por un colaborador interno debe cumplir con experiencia en ese cargo.

**6.2 Experiencia:** Se refiere al tiempo mínimo que debe tener la persona desempeñando ese cargo o uno similar dentro de la empresa o en una empresa externa.

**6.3 Conocimientos:** Se refiere a los conocimientos que debe tener el empleado, los cuales pondrá en marcha en la ejecución de las funciones.

#### 7 Situaciones en la que toma decisiones:

Describe las decisiones que el empleado puede tomar de forma autónoma o consultando con un superior o grupo de personas.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES	
7.1 DECISIONES AUTONÓMAS	7.2 DECISIONES CONSULTADAS
Gerente financiero: Evaluar los límites de los márgenes de crédito disponibles para los clientes.	Gerente financiero: Destinar Inversión en nuevos paquetes de financiamiento para clientes.

## 8 Responsabilidades

Se detallan todas aquellas responsabilidades en este caso con personas a cargo

## 9 Elementos y riesgos del puesto de trabajo

Se describen todos aquellos materiales u elementos que deban ser usados para el cumplimiento de las funciones laborales

9. ELEMENTOS Y RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
9.1 MATERIALES Y ELEMENTOS	9.2. TIPO DE RIESGO
Equipo de cómputo y programas contables, escritorio, internet , elementos de papelería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos Físicos</li> <li>• Riesgos Ergonómicos</li> </ul>

## 10 Aprobaciones:

Se refiere a la aceptación del documento, donde se cuenta con ciertos cargos para la aprobación final y documentación legal.

- **Elaborado por:** Es la persona que elaboro el documento y posteriormente podrá aclarar dudas sobre el mismo.
- **Revisado por:** Es la persona que corrobora la información, generalmente es el jefe inmediato de quien elaboro o el encargado.
- **Aprobación:** Cuando ya se esté de acuerdo con que la información consignada en el documento es verídica y cumple con lo que se pretende, se firma dando un aval para ser utilizado en posteriores especificaciones de cargo.

## Anexo 05. Diccionario de competencias laborales



### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias que se definirán en este texto corresponden a las buscadas por la organización y que satisfacen los objetivos y perfiles buscados en los colaboradores.

Estas competencias se irán desglosando en los diferentes departamentos que existen en la organización y dependerán exclusivamente de las funciones a desempeñar.

Los niveles de medición de las competencias comprenderán lo siguiente:

1. No necesario.
2. Poco necesario.
3. Mínimo, necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)
4. Alto, por encima del estándar.
5. Excelente, debe tener experiencia y comprobar su eficacia en esto.

Para la definición de las competencias que aplican para la empresa Sukipartes, se usó como guía el libro “Diccionario de comportamientos- Gestión por competencias” de la autora Martha Alles<sup>184</sup>, modificando los requisitos indispensables que respondan a los objetivos y la dirección a la que va la organización, como la autora recomienda para cada definición.

#### **Competencias**

- 1. Orientación al cliente:** Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con los pedidos, deseos y expectativas.

Indispensable:

- Debe mantener una actitud de disponibilidad y amabilidad en la resolución de la necesidad del cliente.
- Debe contar con excelente presentación personal.
- Debe tener buena comunicación tanto verbal como escrita.

<sup>184</sup> ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A, 2004. p 65-280.

**2. Orientación a los resultados:** Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Indispensable:

- Excelente actitud para la ejecución de las actividades encaminadas a resultados específicos.
- Persistencia.
- Estrategia para la obtención de resultados.

**3. Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.

Indispensable:

- Debe tener alto grado de responsabilidad, el compromiso, comunicación y fidelidad.

**4. Iniciativa:** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

Indispensable:

- Autorresponsabilidad.
- Autodirección.
- Búsqueda de información, estrategias y opciones para alcanzar los objetivos.

**5. Trabajo en equipo:** Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Indispensable:

- Integrar funciones y actividades desarrolladas por diferentes personales.
- Alto grado de responsabilidad.
- Administración de responsabilidades.
- Coordinación.
- Tener claro los objetivos y metas orientadas a nivel individual y a nivel grupal.

**6. Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. Las habilidades de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de escuchar al otro y entenderlo.

Indispensable:



- Ser coherente.
- Adaptar la comunicación al interlocutor.
- Comprensión.
- Adaptabilidad.

**7. Pensamiento analítico:** Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Indispensable:

- Objetivos claros.
- Resolver problemas.
- Capacidad para detectar fallas y oportunidades.

**8. Negociación:** Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Indispensable:

- Conocer el manejo de herramientas de diseño de estrategias para cada negociación.
- Creativos en el diseño de las estrategias.
- Resolución de conflictos.

**9. Innovación:** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúa.

Indispensable:

- Analizar procesos para crear nuevas mejoras.
- Conocer herramientas de innovación de trabajo.
- Ser creativo.

**10. Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices, fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

Indispensable:

- Capacidad de motivar e inducir a un grupo de personas.
- Claridad de los objetivos comunes.
- Ética y compromiso.

**11. Desarrollo de relaciones:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas.

Indispensable:

- Mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo.
- Ser respetuoso y amable tanto con internos como externos a la organización.
- Alineamiento estratégico de los objetivos organizacionales.

## **12. Creatividad:**

Indispensable:

- Proponer y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
- Práctico y recursivo.
- Buscar nuevas alternativas y tratar de romper los esquemas tradicionales.

**13. Planificación y organización:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Indispensable:

- Organización y administración adecuada de los tiempos.
- Establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas.
- Define prioridades.
- Seguimiento y control de información.

**14. Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

Indispensable:

- Cumplir en plazo todas las actividades a su cargo.
- Administrar, orientar y valorar la consecuencia de sus actos.
- Ser consciente de la importancia de su cargo.
- Comprender los objetivos del cargo, el área y la organización.

### **15. Toma de decisiones:**

Indispensable:

- Identificar los aspectos relevantes de las diferentes alternativas.
- Capacidad de evaluar.
- Capacidad de tomar riesgos.
- Capacidad analítica.
- Búsqueda de información, comunicación y asertividad.

## Anexo 06. Guía para entrevista

Esta guía de entrevista permitirá que las personas encargadas del proceso de selección, pueda contar con los instrumentos necesarios para el desarrollo eficiente de la misma, y que al final permita contratar al personal más idóneo para el cargo y para la compañía.



### GUIA PARA ENTREVISTA

#### ANTES DE LA ENTREVISTA

1. Destine el tiempo necesario para la realización de la entrevista, dejando claro la información que se debe incluir en el formulario de Entrevista y dejando tiempo extra en caso de ser necesario.
2. Destinar un espacio en el que el entrevistado se sienta cómodo, por ejemplo tener en cuenta:
  - ✓ Que sea un lugar privado.
  - ✓ Que haya el mínimo de distracciones posibles.
  - ✓ Que el aspirante pueda estar cómodo.
  - ✓ Que ambos ocupen lugares apropiados.
3. Leer la hoja de vida con anterioridad, para que al final le permita tener información que desee validar.
4. Planifique preguntas a formular que sean acordes al cargo por el que se está postulando la vacante
5. Tenga disponible elementos necesarios para la entrevista, por ejemplo lápiz, papel o cual otro elemento que permita desarrollar de forma amena la entrevista.

## DURANTE LA ENTREVISTA

1. Se debe crear un ambiente cómodo, en este caso preséntese y tranquilice al candidato. Teniendo en cuenta que el entrevistador debe manejar ciertas actitudes:
  - ✓ Evitar posturas dogmática
  - ✓ Demostrar al entrevistado, sinceridad, serenidad y franqueza
  - ✓ Brindar al entrevistado la oportunidad de expresar claramente y sin interrupciones sus respuestas.
  - ✓ Realizar preguntas para romper el hielo
    - ¿Te costó mucho llegar aquí?
    - ¿Estaba muy lento el tráfico?
2. Explique la forma en cómo se llevara a cabo la entrevista, para que tenga un preparación previa.
3. Utilice las preguntas en el formato de entrevista, con el fin de adquirir información específica sobre el candidato.
4. Tome notas contantes o información que sea de relevancia.
5. Dele al candidato la oportunidad de preguntar, o de aclarar inquietudes.
6. Explique los pasos a futuro y los procesos que harán seguimiento en el proceso de selección, después de la entrevista.
7. Finalice agradeciendo al candidato el tiempo brindado para la reunión.

## DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

5. Analice toda la información relevante y realice su respectivo informe después de la entrevista
6. Complete los formularios necesarios (Formato de entrevista, etc.)

## **ASPECTOS IMPORTANTES PARA RESALTAR CON EL ENTREVISTADO**

### **1. INFORMACION PERSONAL Y FAMILIAR DEL ENTREVISTADO.**

- Se debe tener en cuenta toda la información que sea relevante para el empleador, por ejemplo la edad, su estado civil, con cuantas personas convive, gustos, pasatiempos, etc.

### **2. INFORMACIÓN PROFESIONAL DEL CANDIDATO**

- Se pregunta sobre el nivel educativo con el que cuenta, donde estudio, en que fechas se graduó y en el caso de no ser graduado porqué lo pospuso, así mismo si estudia actualmente y que horario maneja, en dicho caso para prever la disponibilidad del candidato.

### **3. EXPERIENCIA O HISTORIAL LABORAL**

- Se consulta sobre la experiencia laboral que ha tenido desde la última hasta la primera, el tiempo de duración, motivos de retiro y tiempo laborado.

## Anexo 07. Guía de preguntas por competencias

Durante una entrevista de selección siempre se desea obtener información sobre el candidato que se está evaluando y conocer más allá del currículum del candidato, para eso se dividen ciertas competencias que servirán como variables para recopilar dicha información y permitirá definir las competencias en las que más resalta:

Por lo anterior se incluirán diferentes tipos de preguntas que van dirigidas a evaluar las siguientes competencias:

COMPETENCIAS A EVALUAR	
Iniciativa – Autonomía	Trabajo en equipo
Dinamismo-Energía	Tolerancia a la presión
Orientación al cliente	Estabilidad Emocional
Capacidad de Aprendizaje	Resolución de problemas
Productividad	Visión de sí mismo
Adaptabilidad-Flexibilidad	Adecuación persona-puesto-empresa
Liderazgo	Expectativas de desarrollo profesional
Persecución e Influencia	Motivación Frente al nuevo cargo



## GUIA DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS

Estas preguntas deberán ser utilizadas en la parte No 5 (HABILIDADES - COMPETENCIAS) del Formato de Entrevista

### INICIATIVA -AUTONOMÍA

- ¿Qué has hecho en tu trabajo actual para que fuera más efectivo y gratificante?
- ¿Has dado algún tipo de idea o sugerencia a tu superior sobre tu trabajo? ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Qué resultados se vieron reflejados?
- ¿En tu actual trabajo debes consultar en repetidas ocasiones para tomar cualquier tipo de decisión?
- ¿Cuáles son las tareas que más te gustan hacer en tu trabajo actual? y ¿cuáles son las más aburridas?
- Dame un ejemplo de algún proyecto que hayas llevado a cabo a pesar de la oposición de otros o algunos compañeros de trabajo ¿De qué se trataba el proyecto?
- ¿Alguna vez dejaste de hacer algo, porque nadie te lo pidió?
- ¿Cuál fue la última vez que no estuviste de acuerdo con la decisión de tu jefe? ¿Le comentaste algo?

### DINAMISMO-ENERGÍA

- Dame un ejemplo donde alguna tarea haya demandado mucho tiempo y esfuerzo. ¿Qué lograste al final?
- ¿Cuáles son los problemas típicos de tu trabajo? ¿Qué haces para resolverlos?
- ¿Has tenido situaciones laborales donde has pensado que es mejor que alguien más resuelva el problema?

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Para ti que significa la atención al cliente
- ¿De qué forma, logras captar sus necesidades?
- Cuéntame un momento en el que pudiste darle la respuesta esperada a un cliente que esperaba con urgencia alguna respuesta
- ¿Cuéntame una situación en la que hayas tenido que trabajar muy duro para satisfacer las necesidades de un cliente?
- ¿Cómo haces para crear relaciones positivas con los clientes?
- ¿Cambiarías algo de la política que tiene tu empresa con relación a la atención al cliente?
- ¿Cuál fue el último cliente que perdiste? ¿Por qué se perdió al cliente? ¿Qué solución se debía tener en ese momento?
- ¿Utilizas algún elemento para evaluar la satisfacción del cliente?
- ¿Te ha pasado alguna situación desagradable con algún cliente, donde hubiera falta de respeto por el cliente? ¿Qué hiciste para resolverlo? ¿Cómo es tu actitud en esos casos?

### CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

- ¿Qué fue lo que más te costó aprender en tu actual trabajo? ¿Por qué consideras que fue tan difícil aprenderlo?
- ¿Te mantienes informado del cambio que puedan afectar tus labores diarias?



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles consideras que son las herramientas o programas que mejor manejas en el desempeño de tus labores diarias?</li> </ul>
<b>PRODUCTIVIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuéntanos alguna situación donde hayas percibido que no diste tu máximo esfuerzo? ¿Por qué consideras que pudiste haber hecho más?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la situación más desafiante a nivel laboral que hayas tenido hasta el momento?</li> <li>• ¿Cuáles fueron tus objetivos al iniciar el año? ¿Cuántos has cumplido hasta el momento?</li> </ul>
<b>ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué tareas tuviste que hacerte cargo, a pesar de que no eran del cumplimiento de tus funciones? ¿Cómo tomaste la situación?</li> <li>• ¿Cuál es el cambio más importante que has tenido a nivel laboral? ¿Cómo enfrentaste esa situación?</li> <li>• ¿Qué diferencias lograste percibir entre tu empleo actual y el anterior a ese?</li> <li>• ¿Consideras que es difícil adaptarse a la cultura organizacional de una empresa? ¿Por qué?</li> </ul>
<b>LIDERAZGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Implementaste algún tipo de mejora en el trabajo de equipo que se realizaba antes de entrar a tu actual trabajo? ¿Cuáles fueron las acciones?</li> <li>• ¿Qué decisiones consideras que se pueden delegar a tu equipo de trabajo y cuáles no?</li> <li>• ¿Qué te hace ser un buen líder?</li> <li>• ¿Utilizas algún procedimiento para evaluar a los colaboradores? ¿Cuál?</li> <li>• ¿Evalúas tu propio trabajo? ¿Como?</li> <li>• ¿Qué estrategias utilizas para que tu equipo de trabajo acepte tus ideas o decisiones?</li> <li>• ¿Con que frecuencia reúnes a tu equipo de trabajo? ¿Tienen alguna preparación para esas reuniones?</li> <li>• ¿Alguna vez has tenido que llamar la atención a alguno de tus compañeros? ¿Cómo manejas la situación?</li> <li>• ¿Has logrado que tu equipo de trabajo logre culminar una tarea muy compleja? ¿Cómo hiciste para lograrlo?</li> <li>• ¿Logras detectar fácilmente las necesidades de tu equipo de trabajo?</li> <li>• ¿Tienes iniciativa a la hora de lograr motivar a los empleados? ¿Qué has hecho para motivarlos?</li> <li>• Describe a tu jefe ideal</li> </ul>
<b>PERSUASIÓN-INFLUENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Coméntame algún momento en el que te haya tocado ganar el apoyo de los demás para respaldar una idea tuya? ¿Cómo lo hiciste?</li> </ul>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué logro has obtenido al ser miembro de un equipo?</li> <li>• ¿Qué aspectos son más valorados a la hora de trabajar en equipo?</li> <li>• ¿Has trabajado con alguien que no es de tu agrado? ¿Qué hicieron en su momento?</li> <li>• ¿Consideras que hay un grupo con el que lograste trabajar mejor? ¿Por qué?</li> </ul>
<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuéntame la situación más tensa que has vivido a nivel laboral? ¿Cómo lo resolviste?</li> <li>• Si tuvieras que entregar un informe que no has empezado aun, para el día de mañana a primera hora ¿qué harías?</li> <li>• ¿Qué condiciones consideras la más frustrantes para ti?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué condiciones consideras que tu trabajo es más eficiente?</li> </ul>
<b>ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Describe una situación personal que haya influido en tu trabajo? ¿Por qué consideras que se ocasiono?</li> <li>• ¿Has admitido alguna vez, que has cometido un error?</li> </ul>
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe una situación en la que fue complicado el cumplimiento de algo que habías prometido ¿Cómo lograste resolverlo?</li> </ul>
<b>VISIÓN DE SÍ MISMO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos son los que las personas más valoran de ti?</li> <li>• ¿Qué aspectos tuyos, pueden enfadar a otras personas?</li> <li>• ¿Cuáles consideras son tus puntos fuertes y débiles a nivel personal?</li> </ul>
<b>ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO-EMPRESA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo describirías tu trabajo ideal?</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos que consideras de más importancia en una organización?</li> <li>• ¿Qué impacto tiene las labores que realizas a diario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?</li> </ul>
<b>EXPECTATIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son tus objetivos profesionales a corto, mediano y largo plazo?</li> </ul>
<b>MOTIVACIONES FRENTE AL NUEVO CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué razones son las que te motivan a aceptar este puesto?</li> <li>• ¿Qué te motiva a buscar nuevo empleo, en consideración al que tienes?</li> <li>• ¿Qué esperas que la empresa pueda aportarte a tu vida, laboral, profesional y personal? ¿Qué estás dispuesto a apórtale tú?</li> </ul>

## Anexo 08. Guía de elaboración de la evaluación de desempeño



### GUIA DE ELABORACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### Conceptos:

- ¿Qué es una evaluación de desempeño?
- ¿Qué es una Competencia Laboral?
- Criterios generales
- Recomendaciones para retroalimentación
- Contenido para la evaluación de desempeño

1. Datos generales de la evaluación
2. Datos del evaluado
3. Criterios de Evaluación
4. Compromisos de mejora
5. Aprobaciones

#### ¿Qué es una evaluación de desempeño?

Esta metodología se encarga de detectar y mostrar ciertas carencias o falencias en las personas que estas desempeñando cierto cargo, las cuales pueden ser sujetas a un proceso de capacitación realizado posteriormente.

#### ¿Qué es una competencia Laboral?

Es toda aquella aptitud, conocimiento, habilidad o destreza que permite desarrollar cualquier actividad laboral.

#### Criterios General

- La evaluación de desempeño permite detectar el déficit que los colaboradores puedan tener dentro del desarrollo de sus actividades.
- La evaluación permitirá continuar posteriormente con el proceso de capacitación y entrenamiento de personal.
- Los resultados de esta evaluación deben contener aportes de mejoramiento en el caso de ser necesario para el colaborador.

- La responsabilidad de aplicar la Evaluación de Desempeño, es directamente del Jefe Inmediato del colaborador.
- La calificación Final, se dará luego de evaluados los 3 índices **Desempeño Laboral**, **Factor Humano – Actitudinal** y **Competencias**
- La retroalimentación de la evaluación permitirá garantizar que hubo efectividad en el proceso de evaluación de desempeño.




### Recomendaciones de Retroalimentación

- Preparar anticipadamente la reunión, y citar al colaborador
- Reconocer el esfuerzo del colaborador en las actividades con mayor puntaje
- Dar el mensaje que se desea transmitir de manera clara y concisa sin generar alteraciones
- Permitir el debate entre ambas partes
- Indicar los aspectos que deben ser mejorados del evaluado
- Presentar un compromiso de acuerdo a todas aquellas mejoras que se deseen implementar, con un tiempo estimado para su cumplimiento.

## COMO DILIGENCIAR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

### 1. DATOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

Se Señala la fecha de la evaluación el nombre del evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL GERENTE GENERAL					
  	Proceso:	Fecha de Emisión:	EVALUADOR		
	Gestión Humana	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> </table>	D	M	A
D	M	A			
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO			

### 2. DATOS DEL EVALUADO

Se incluye toda la información básica del empleado solicitada en la evaluación

DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO

### 3. ESCALA DE CALIFICACIÓN

- **MALO:** No cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la empresa

- **REGULAR:** No cumple completamente con los requerimientos establecidos por la empresa
- **BUENO:** Cumple con los requerimientos establecidos por la empresa
- **MUY BUENO:** Cumple con los requerimientos de la empresa y realiza sus actividades de forma eficiente
- **EXCELENTE:** Cumple con todos los requerimientos y actividades de su cargo, y busca mejorar en cada momento.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
1. MALO	2.REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO	5.EXCELENTE

#### 4. COMPROMISOS DE MEJORA

Se lleva en cuenta en el proceso de retroalimentación después de que sea calificado el colaborador

- **ASPECTO A MEJOR:** Que se considera debe mejorar el colaborador dentro del cumplimiento de los requerimientos de la compañía y sus labores
- **ACCION DE MEJORA:** Cuales serán los compromisos o actividades que le permitirán mejorar esos aspectos.
- **PLAZO DE MEJORA:** Cual será el tiempo estimado para el cumplimiento de los compromisos de mejora

COMPROMISOS DE MEJORA		
ASPECTO A MEJORAR	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO DE MEJORA
1		
2		
3		
4		
5		

#### 5. APROBACIONES

Darán la Validez al documento, mediante la firma de los involucrados, que permita de igual manera ser utilizado en un posible proceso de capacitación y entrenamiento.

APROBACIONES		
EVALUADO	EVALUADOR	DIR. ADMINISTRATIVA

Manual 05. Guía para la aplicación de la evaluación de desempeño<sup>185</sup>

<sup>185</sup> Elaboración Propia

## Anexo 09. Guía de calificación y plan de acción para la evaluación de desempeño



### GUIA DE CALIFICACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación se encuentra compuesta de 4 etapas a evaluar, teniendo en cuenta lo anterior, se definen como criterio de evaluación:

#### CALIFICACIÓN PRIMERA PARTE:

Esta parte es realizada por el empleado y por el Jefe Inmediato (Existe una Autoevaluación del empleado y una evaluación directa al empleado)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO	5. EXCELENTE

Todas las competencias que sean calificadas entre:

- **1 a 2:** Es una evaluación de competencia **DEFICIENTE**, lo cual implica que el trabajador deberá reunirse con su Jefe Inmediato y establecer un plan de acción orientado a **Mejorar** las competencias evaluadas en este rango.
- **3 a 4:** Es una evaluación de competencia **BUENA**, Lo cual implica que el trabajador deberá reunirse con su Jefe Inmediato para establecer un plan de acción orientado a **Fortalecer** las competencias evaluadas en el rango
- **5:** Es una evaluación de competencia **EXCELENTE**, Lo cual implica que el trabajador deberá crear un plan de acción para **Mantener** la buena calificación de las competencias evaluadas en el rango.

	AUTOEVALUACIÓN	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Responsabilidad			
Exactitud en el trabajo			

Cumplimiento de las fechas estimadas			
Orden y claridad del trabajo			
Productividad –Volumen			
<b>TOTAL</b>			
<b>FACTOR HUMANO – ACTITUDINAL</b>			
Actitud hacia la empresa			
Actitud hacia los superiores			
Actitud hacia los compañeros			
Actitud hacia el cliente – Visitante			
Cooperación con el equipo			
Capacidad de aceptar sugerencias			
Puntualidad			
Presentación Personal			
<b>TOTAL</b>			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL CARGO</b>			
Toma de decisiones			
Orientación a los resultados			
Trabajo en equipo.			
Liderazgo			
Negociación.			
<b>TOTAL</b>			

### CALIFICACIÓN SEGUNDA PARTE:

Esta parte es realizada únicamente por el Jefe Inmediato (Se evalúa directamente al empleado)

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<b>EVALUADOR:</b> Marque con una (X) la casilla que corresponda

Se calificara el cumplimiento de las funciones, que hayan sido asignadas en el manual de funciones del cargo.

Todas las funciones calificadas como:

- **CUMPLE:** Realiza la función de forma eficiente y ordenada, sin generar contratiempos ni alteraciones a la compañía.
- **NO CUMPLE:** No realiza la función laboral de forma eficiente y ordenada, generando contratiempos y alteraciones a la compañía. Lo cual implica que el colaborador debe crear

un plan de mejora para el cumplimiento de las funciones asignadas, con un lapso determinado y que será supervisado por el Jefe Inmediato.

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES LABORALES</b>			
Prepara los Pronósticos de Ventas y los de Gastos			
Busca y elige otros Canales de Distribución y Venta			
Investiga, sugiere y elabora Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.			
Analiza y organiza los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.			
Crea programas de capacitación y entrenamiento para toda la fuerza de ventas			
Redacta informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas.			
Solicita oportunamente pedidos a planta de motocicletas			

## PLAN DE MEJORA

Los planes de mejora debe ser radicados de acuerdo a las retroalimentaciones y acciones propuestas por el empleado y Jefe Inmediato, designando, el aspecto a mejorar, cuál será el plan de acción a llevar a cabo para cumplir dicha mejora y el plazo estimado para el cumplimiento.

Este será retroalimentado cuando finalice el lapso para verificar el cumplimiento.

<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>		
ASPECTO A MEJORAR	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO DE MEJORA
1		
2		
3		
4		
5		



## Anexo 10. Transcripción Entrevistas Colaboradores

### Anexo 10.1. Entrevista Gerente General.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Gerente General

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	04	10	16
Hora de Inicio:	12:45 pm		
Hora de Finalización:	1:20 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre de la Organización:	Sukipartes S.A.S								
1.2.Nombre del Entrevistado	JOSE MANUEL MARTÍNEZ LÓPEZ								
1.3.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50		50-60	x	
1.4.Formación Profesional:	Bachiller	x	Técnico		Tecno		Profes		Posg
	Título:	Bachiller Académico							
1.5.Antigüedad en el Cargo:	14 años								
1.6.Antigüedad en la Empresa	14 años								
1.7. Principales Funciones:	Presentar información de ejecución presupuestaria y resultados de negocio a la junta directiva, hacer nuevos presupuestos del año, a probación de compras y pagos en grandes cantidades control y seguimiento de las actividades del personal								



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.

**2.1.** Historia de la Empresa (año de su fundación, avances y cambios representativos, número de empleados).

Fecha de Fundación de la Empresa:	02	04	16
Número de Empleados:	35		

Avances y Cambios Representativos: Empresa legalmente constituida desde el 2002, empezó con 2 empleados, actualmente cuenta con 35, en el año 2016 pasa a personería Jurídica, y se convierte en el concesionario número 1 en ventas de repuestos genuinos de la marca SUZUKI

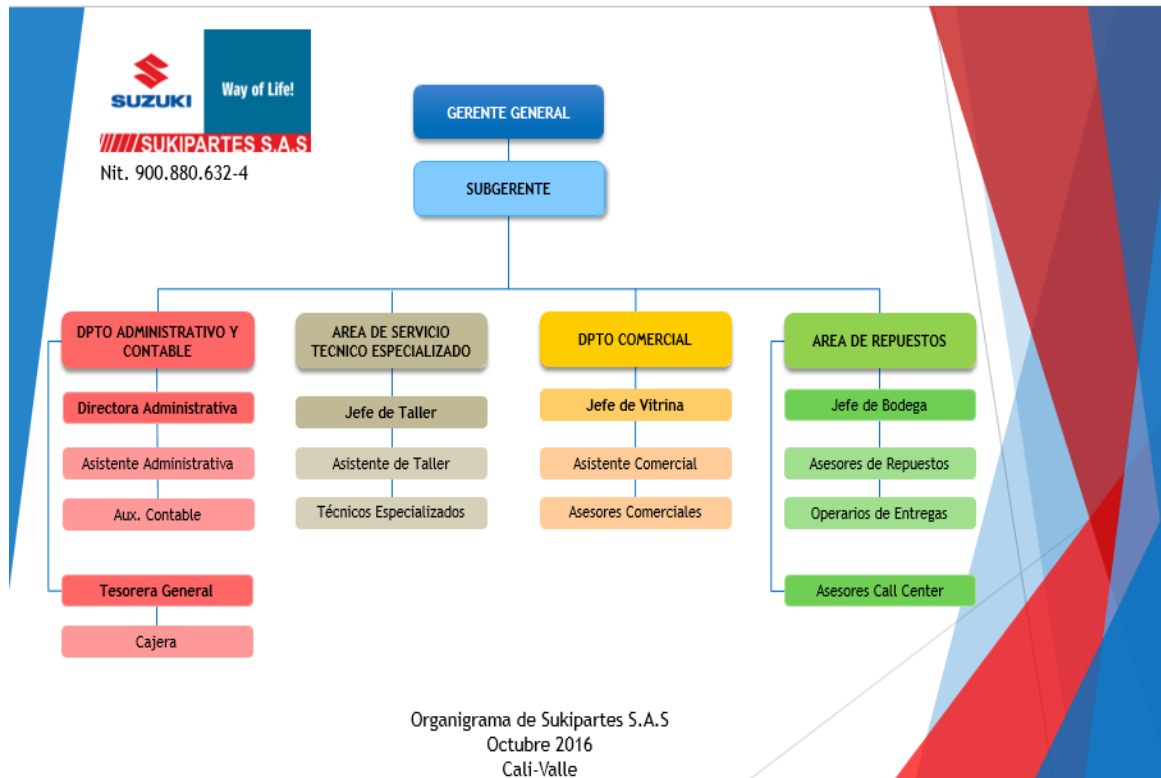
### 2.2. Planeación Estratégica de la Organización (Misión, Visión, y Políticas)

<b>Misión:</b>	<p>Sukipartes es un concesionario dedicado a la comercialización, distribución, mantenimiento preventivo y correctivo de motocicletas, repuestos genuinos al por mayor y al detal de la marca SUZUKI que complementan sus servicios con implementos de protección y productos de mantenimiento de alta calidad.</p> <p>Brindamos asesoría especializada de nuestro amplio portafolio de productos y servicios de la marca SUZUKI, a nuestros clientes actuales y potenciales, contando con el respaldo de un equipo de trabajo altamente competente y comprometido, con el cumplimiento de nuestros principios y valores institucionales.</p>
<b>Visión:</b>	<p>Sukipartes S.A.S en el año 2020 será el concesionario número 1 a nivel nacional, en la comercialización, distribución, mantenimiento preventivo y correctivo de motocicletas, repuestos genuinos al por mayor y al detal de la marca SUZUKI.</p>

	<p>A través de un servicio eficaz, estableciendo alianzas estratégicas con el firme propósito de alcanzar un alto nivel de confianza y crecimiento mutuo entre la compañía, el talento humano, accionistas y clientes.</p>
<p>Políticas:</p>	<p>Sukipartes S.A.S, se compromete a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Brindar asesoría especializada, sobre partes, piezas, repuestos y servicio técnico a nuestros clientes con el fin de entender y atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas en la entrega del producto final.</li> <li>● Atender con responsabilidad, puntualidad y compromiso las solicitudes de nuestros clientes mediante diferentes canales de comunicación.</li> <li>● Ofrecer mantenimiento preventivo y correctivo de calidad, que sean competitivos en el mercado.</li> <li>● Motivar a nuestros colaboradores por medio de beneficios, buscando siempre su desarrollo y crecimiento profesional y personal.</li> <li>● Todos los empleados de la empresa deben mantener un buen comportamiento, con el cliente, directivos y compañeros de trabajo</li> </ul>



2.3. Cuál es la Distribución jerárquica de la Empresa (Para este caso de ser posible solicitar el organigrama o división funcional de la empresa)



2.4. ¿Cómo son diseñadas las estrategias y actividades de gestión humana?

Realmente la encarga en primer punto sería la Directora Administrativa, ella presenta ante la junta directiva y en esta se toman las decisiones

2.5. ¿Quiénes participan en el proceso de diseño de las estrategias de Gestión Humana?

Toda la junta Directiva



## 2.6. ¿Cuáles son las funciones del área de Gestión Humana?

Hasta el momento no tenemos un área de Gestión Humana o procesos de la misma, en este caso las funciones son soportadas por el departamento Administrativo, que se encarga de seleccionar a las personas más apropiadas para el cargo y así mismo ayudar con todos los procesos que esta tenga en el transcurso de la selección, como la contratación del personal

## 2.7. ¿Cuál es la importancia que percibe desde el área con respecto a las actividades de Gestión Humana y su influencia en la toma de decisiones de la empresa?

Es muy importante tener actividades definidas de Gestión Humana, pero hasta el momento no hemos concentrado todo nuestro esfuerzo en conseguirlo, en la toma de decisiones en muy relevante solo se tiene en cuenta en cuestiones de llamados de atención a empleados, para contratación y selección se hace directamente por los encargados. Sería muy importante tener establecido los procesos de dicha área para poder efectuar cambios que beneficien a la empresa y a los empleados.



**2.8.** ¿Cuál es la participación del área de Gestión Humana en los procesos gerenciales de la empresa? (Toma de decisiones, Definición e implementación de estrategias empresariales)

Al no tener un área establecida las decisiones casi siempre son tomadas por la junta directiva, obviamente teniendo en cuenta la repercusión en los empleados

**2.9.** ¿Considera que el área de Gestión Humana es estratégica en el funcionamiento general de la empresa y de cada una de sus áreas?

**SI** (x)    **NO** ( )    ¿Por qué?

Porqué los empleados son la fuerza de la compañía, tenemos que generar mayor formalización en los procesos y un mejor ambiente laboral para que así mismo haya crecimiento mutuo por parte de los empleados y de la empresa

## Anexo 10.2. Entrevista Subgerente.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	5:23 PM		
Hora de Finalización:	5:50 PM		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	ERDMAN PERDOMO OSORIO							
1.2.Rango de Edad:	18-30		30-40	X	40-50		50-60	
1.3.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico		Tecno		Profes	Posg X
	Título:		Magister en Administración					
1.4.Antigüedad en el Cargo:	7 Meses							
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel Martínez-Gerente General							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

SUBGERENTE

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Realizar seguimiento al cierre de negocios

Supervisar el Contact Center

Dirigir planear Estrategias comerciales de la compañía

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Experiencia mínima de 3 años en el sector automotriz

Conocimiento en Finanzas y carreras administrativas o de mercadeo

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Profesional y Posgrado

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Gerente General

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes a Viernes 8am -6 pm





Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Estrategia, Liderazgo, Compañerismo y Mentalidad de cumplimiento de objetivos

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Debe consultar todas las relacionadas con el presupuesto

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

4.000.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

4.000.000

### Anexo 10.3. Entrevista Directora Administrativa.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Directora Administrativa

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	YESICA ALEJANDRA OJEDA MARTINEZ		
Fecha de Realización:	27	10	16
Hora de Inicio:	3:30 PM		
Hora de Finalización:	4:00 PM		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre de la Organización:	Sukipartes S.A.S							
1.2.Nombre del Entrevistado	CLAUDIA PATRICIA LOZANO PÉREZ							
1.3.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50		50-60	X
1.4.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico		Tecno	X	Profes	Pos g
	Título:		Tecnóloga en sistematización de datos					
1.5.Denominación del Cargo:	Dirección Administrativa							
1.6.Antigüedad en el Cargo:	5 Años							
1.7.Antigüedad en la Empresa	6 Años							
1.8. Principales Funciones:	Manejo General de recursos humanos, Apoyo contable financiero y de sistemas							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN HUMANA

2.1. ¿Existe en la organización un área de gestión humana?

No

2.2. ¿Cuáles son los objetivos del área a la que usted pertenece?

Controlar todos los procesos administrativos, contables y de recursos humanos de la compañía

2.3. ¿Cuáles son los planes de acción para alcanzar dichos objetivos?

Mantener revisión contante de los procesos

2.4. ¿Se lleva a cabo proceso de requisición?

No Aplica

2.5. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de requisición?

No Aplica

2.6. ¿Cuáles son los pasos o actividades del proceso de requisición?

No Aplica

2.7. ¿Llevan a cabo proceso de reclutamiento? ¿De qué tipo?

SI (X) NO ( )

Interno :	X
Externo:	



**2.8.** ¿Cuáles son los objetivos del proceso de reclutamiento?

No aplica

**2.9.** ¿Cuáles son las ventajas del tipo de reclutamiento que implementa la organización?

No aplica

**2.10.** ¿Cuáles son las principales herramientas de reclutamiento que se utilizan?

No aplica

**2.11.** ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento?

No aplica

**2.12.** ¿Quién es la persona encargada del proceso de requisición?

La asistente administrativa

**2.13.** ¿Tienen conocimiento acerca de la oferta y demanda de fuerza laboral que tiene actualmente el mercado?

No aplica

**2.14.** ¿Cuáles son los pasos o actividades que se llevan a cabo en el proceso de selección? (Herramientas, técnicas etc.)

Publicación de la oferta, entrevista previa, practica de pruebas y entrevista final

**2.15.** ¿Cuáles son los objetivos del proceso de selección?

Contratar a las personas más acorde al cargo solicitado



**2.16.** ¿Quién es la persona encargada del proceso de selección?

La Gerencia Comercial y la Dirección administrativa

**2.17.** ¿Cuál es el tiempo requerido para llevar a cabo el proceso de selección?

1 semana

**2.18.** ¿Cuáles son las características, competencias y consideraciones que tienen en cuenta al momento de seleccionar al candidato más apto para ocupar un cargo? (Perfil por cargos).

Conocimiento del área, experiencia mínima y disponibilidad

**2.19.** ¿Cuáles son los tipos de contratación de la organización?

Inicialmente a término fijo que se convierte a término indefinido

**2.20.** ¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de contratación?

Escrito

**2.21.** ¿Quién es la persona encargada del proceso de contratación?

Dirección Administrativa y Gerencia General

**2.22.** ¿Cuál es el tiempo en el cual se lleva a cabo dicho proceso?

Máximo 2 días

**2.23.** ¿Se lleva a cabo proceso de inducción?

Si pero no formalmente establecido



**2.24.** ¿Cuáles son los pasos o actividades de dicho proceso?

No aplica

**2.25.** ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con el proceso de inducción?

No aplica

**2.26.** ¿Quién es la persona encargada de dicho proceso?

No aplica

**2.27.** ¿Cuál es el tiempo en el cual se lleva a cabo el proceso de inducción?

No aplica

**2.28.** ¿Existe una definición clara de perfiles y manuales de funciones? (Solicitar)

No aplica

**2.29.** ¿Cuáles son las técnicas, herramientas y/o actividades utilizadas para recolectar información requerida en la construcción de perfiles y manuales de funciones?

No aplica

**2.30.** ¿Cuál es la persona encargada del levantamiento de perfiles y manuales de funciones?

No aplica

**2.31.** ¿Existe algún tipo de proceso para establecer los salarios en la organización?

No aplica



**2.32.** ¿Cuáles son los principales beneficios e incentivos que se implementan en la organización?

En el área comercial depende del cumplimiento de meta así mismo para el

Servicio técnico y taller

**2.33.** ¿Quién determina los elementos concernientes a los procesos de compensación en la organización?

La junta Directiva

**2.34.** ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con el proceso de compensación?

Incentivar al empleado y generar mayor utilidad para la empresa

**2.35.** ¿Llevan a cabo proceso de evaluación del desempeño?

No aplica

**2.36.** ¿Cuáles técnicas son utilizadas para evaluar el desempeño de los trabajadores?

No aplica

**2.37.** ¿Cuáles son los objetivos de dicho proceso?

No aplica

**2.38** ¿Cuenta la organización con proceso de capacitación y entrenamiento? Si la respuesta es afirmativa, indique el objetivo, encargado del proceso.

Si, se realiza por parte de la planta SUZUKI Pereira, llevando a cabo procesos de

Capacitación eficientes con lo que se tenga planeado



### Área 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIFERENCIAS Y APORTES DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA.

3.1. ¿De qué forma los procesos de gestión humana aportan estratégicamente a la organización y al cumplimiento de los objetivos de la misma?

No aplica

3.2. ¿Cuáles considera son los procesos de gestión humana más importantes o estratégicos en su organización, teniendo en cuenta la actividad que desarrollan?

Proceso de selección

3.3. ¿Cuáles son las necesidades a nivel de gestión humana que han identificado para garantizar un acople adecuado de los trabajadores en la organización?

El manual de funciones por competencias, y el reglamento interno de trabajo

3.4. ¿El tipo de actividad de la organización representa cambios importantes a nivel de gestión humana, en comparación con empresas tradicionales? ¿De qué forma?

Con respecto a la empresas del sector, sí. Porque tenemos a todos nuestros colaboradores con la seguridad sociales y lineamientos legales establecidos

3.5. ¿Cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral en la organización?

No aplica

3.6. ¿La considera alta o baja en comparación con otros sectores?

No aplica

3.7. Considera que las estrategias de retención de personal deben ser iguales o más fuertes en este sector.

No aplica



## Anexo 10.4. Entrevista Asistente Administrativa.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Diana Marcela Rivera Perdomo		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	06:30 pm		
Hora de Finalización:	7:30 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	YESICA ALEJANDRA OJEDA MARTINEZ									
1.2.Rango de Edad:	18-30	<input checked="" type="checkbox"/>	30-40	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>	50-60	<input type="checkbox"/>		
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecno	<input type="checkbox"/>	Profes	<input checked="" type="checkbox"/>	Posg	<input type="checkbox"/>
	Título:	Profe. En Administración de Empresas								
1.4.Antigüedad en el Cargo:	5 meses									
1.5.Jefe Inmediato:	Claudia Patricia Lozano-Directora Administrativa									



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Asistente Administrativa

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Ayudar con los procedimientos de selección de personal, realizar el pago de nómina y aportes de los empleados, mantener contacto con proveedores de la compañía, organización del archivo de la empresa, solicitudes de cotización, compras y viáticos de la empresa

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Conocimientos administrativos, de gestión de archivo y gestión humana

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo en administración de empresas

2.5 ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Área comercial, repuestos, gerencia, administrativa y contable

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes – Viernes: 8 am – 5:45 pm / Sábado de 8am – 12:15 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Trabajo en equipo, comunicación, integridad, responsabilidad.

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Son ordenes específicas de la directora administrativa, por ende las decisiones no son específicas del cargo

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

800.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

800.000

## Anexo 10.5. Entrevista Auxiliar Contable.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	09:30 am		
Hora de Finalización:	10:00 am		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	BERNARDO PANTOJA GUERRERO								
1.2.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50		50-60	X	
1.3.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico	X	Tecno		Profes		Posg
	Título:	Tecn. Auxiliar Contable							
1.4.Antigüedad en el Cargo:	5 años								
1.5.Jefe Inmediato:	Claudia patricia Lozano-Directora Administrativa								



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Auxiliar Contable

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Mantener actualizada la contabilidad de la empresa, manejo de comprobantes de egresos, retenciones en la fuente, archivo de documentos contables, emitir informes contables que determinen los resultados

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Todos los elementos del área contable

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico, Tecnólogo o Profesional en contabilidad

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Con el área Administrativa, tesorería y caja

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes a Viernes 8:00am -6:00 pm /Sábado de 8 am – 3:00 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Responsabilidad, Organización, Capacidad de Análisis

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Todas las ordenes y decisiones se basan por la Directora Administrativa

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

1.000.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

1.000.000

## Anexo 10.6. Asistente Comercial.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martinez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	10:00 am		
Hora de Finalización:	10:30 am		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	AIDA LUCIA ROJAS									
1.2.Rango de Edad:	18-30	<input checked="" type="checkbox"/>	30-40	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>	50-60	<input type="checkbox"/>		
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecno	<input type="checkbox"/>	Profes	<input checked="" type="checkbox"/>	Posg	<input type="checkbox"/>
	Título:	Prof. Comunicación Social								
1.4.Antigüedad en el Cargo:	2 años									
1.5.Jefe Inmediato:	Karem Eliana Velasco - Jefe de Vitrina									



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Asistente Comercial

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Promover mediante las páginas y redes sociales la compra de productos, realizar estudios de publicidad, Supervisar las PQRS de la empresa por parte de los clientes

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Conocimiento del mercado, de manejo de páginas y redes sociales, Publicidad y Mercadeo

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico, Tecnólogo o Profesional en Mercadeo, Profesional en Comunicación Social

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Con todas las áreas de la compañía

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm





Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Creatividad, trabajo en equipo, comunicación, innovación, relaciones interpersonales

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Todos las tareas se basan en la dirección operativa del cargo y en relación a las actividades que designe el Jefe de Vitrina

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

800.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

800.000

## Anexo 10.7. Asesor Comercial.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	10:30 am		
Hora de Finalización:	11:00 am		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	LUIS DAVID ESPINOSA							
1.2.Rango de Edad:	18-30	<input checked="" type="checkbox"/>	30-40	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>	50-60	<input type="checkbox"/>
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecno	<input type="checkbox"/>	Profes	Posg
	Título:	Bachiller Comercial						
1.4.Antigüedad en el Cargo:	2 años							
1.5.Jefe Inmediato:	Karem Eliana Velasco - Jefe de Vitrina							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Asesor Comercial

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Promover mediante las páginas y redes sociales la compra de productos, Realizar ventas de motocicletas, brindar información a los clientes sobre créditos, supervisar la satisfacción del cliente

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Conocimiento del mercado, de manejo de páginas y redes sociales, Publicidad y Mercadeo, y manejo y retención del cliente

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico, Tecnólogo o Profesional en Mercadeo.

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Con el área comercial respectivamente y las áreas implicadas (todas)

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Creatividad, trabajo en equipo, comunicación, innovación, relaciones interpersonales, habilidades de negociación

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Todo lo referente a eventos promocionales y asignación de recursos para las campañas de ventas y publicidad.

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

684.500

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

900.000 incluyendo comisiones por venta

## Anexo 10.8. Entrevista Jefe de bodega.



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	11:30 am		
Hora de Finalización:	12:00 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	NICOLAS MOLINA REVELO							
1.2.Rango de Edad:	18-30	<input checked="" type="checkbox"/>	30-40	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>	50-60	<input type="checkbox"/>
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Tecno	<input type="checkbox"/>	Profes	Posg
	Título:	Técnico Comercial y Logística						
1.4.Antigüedad en el Cargo:	1 año							
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel Martínez-Gerente General							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Jefe de Bodega

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Supervisar, controlar y revisar la compra y entrada de mercancía a la planta Suzuki, realizar reclamos de ser necesarios, contabilización de Stock y organización de la bodega

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Control de facturas, inventario, logística, y almacenamiento en bodega

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo en Logística, almacenamiento y bodega

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Gerencia, asesores comerciales, asesores de Call center

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Creatividad, trabajo en equipo, comunicación, innovación, relaciones interpersonales, habilidades de negociación

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Manejo de inventarios, Manejo de herramientas Office, control de inventarios, calidad y supervisión.

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

900.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

1.050.000 incluyendo comisiones por venta

## Anexo 10.9. Entrevista Asesor de repuestos.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	1:00 pm		
Hora de Finalización:	1:30 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	JANETH MARTINEZ LOPEZ							
1.2.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50		50-60	X
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	X	Técnico		Tecno		Profes	Posg
	Título:	Bachiller comercial						
1.4.Antigüedad en el Cargo:	8 años							
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel Martínez-Gerente General							





## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Asesora de Repuestos o Mostrador

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Atención eficiente a los clientes, venta de repuestos, captar la necesidad del cliente, hacer entrega de publicidad de promociones

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Repuestos de la marca suzuki, cotizaciones, atención al cliente y seguimiento post compra

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo en Comercial

2.5 ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Jefe de Bodega-Jefe de Vitrina- Jefe de Taller-Gerente General

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Creatividad, trabajo en equipo, comunicación, innovación, relaciones interpersonales, habilidades de negociación

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Aplicación de descuentos especiales, tiempo de pago de créditos o factura.

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

800.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

1.400.000 incluyendo comisiones por venta

## Anexo 10.10. Entrevista cargo Tesorera.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	1:30 pm		
Hora de Finalización:	2:00 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	SANDRA PATRICIA ABRAHAM GARCIA						
1.2.Rango de Edad:	18-30	30-40	40-50	X	50-60		
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	Técnico	X	Tecno	Profes	Posg	
	Título:	Tec. Auxiliar Contable					
1.4.Antigüedad en el Cargo:	10 años						
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel Martínez-Gerente General						



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Tesorera General

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Atención eficiente a los clientes y proveedores, pago de facturas, realización de cuadros diarios de caja, solicitudes de inventario a planta, análisis financieros, verificación de la actualización de créditos de motos y comerciales

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Conocimientos contables, de caja, cuadros, control de egresos, gastos.

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo en Contabilidad

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Jefe de Bodega-Jefe de Vitrina- Jefe de Taller-Gerente General

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Liderazgo comunicación, Planificación, negociación con proveedores y clientes, toma de decisiones

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Pago a proveedores en grandes cantidades, revisión por parte de la Gerencia General de dinero que afecte el presupuesto de la Empresa.

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

1.300.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

1.700.000 incluyendo auxilios

## Anexo 10.11. Entrevista cargo Cajero.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	2:00 pm		
Hora de Finalización:	2:30 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	JENNY ADRIANA QUIÑONES							
1.2.Rango de Edad:	18-30	<input checked="" type="checkbox"/>	30-40	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>	50-60	<input type="checkbox"/>
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Tecno	<input type="checkbox"/>	Profes	Posg
	Título:	Tec. Auxiliar Contable						
1.4.Antigüedad en el Cargo:	2 meses							
1.5.Jefe Inmediato:	Sandra Abraham- Tesorera General							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Cajera

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Atención eficiente a los clientes y proveedores, Entrega de facturas, realizar cuadros diarios de caja, informe de efectivo

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Manejo de caja, Facturación, Cuadre e informes

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo en Contabilidad

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Asesor de Ventas-Tesorerera

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Orientación al cliente, Trabajo en equipo y negociación, Comunicación

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

La mayoría de las decisiones deben ser consultadas a su la tesorera

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

689.500

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

813. 000 incluyendo horas Extra



## Anexo 10.12. Entrevista Jefe de taller.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	2:30 pm		
Hora de Finalización:	3:00 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	JULIO ALBERTO BARRERA								
1.2.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50		50-60	X	
1.3.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico		Tecno		Profes	X	Posg
	Título:	Ingeniero Industrial							
1.4.Antigüedad en el Cargo:	10 años								
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel López – Gerente General								



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Jefe de Taller

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Planificar y coordinar las revisiones del taller, inspeccionar las motocicletas antes de entrada, cumplimiento de las normas establecidas para cada motocicleta

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Principio y prácticas mecánicas, normas de seguridad industrial, Manejo de equipos y herramientas utilizados en mecánica.

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo o Profesional en Ingeniería Industrial o Mecánica Automotriz

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Relaciones continuas con el departamento comercial y área de repuestos.

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Orientación al cliente, Trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, Liderazgo

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Decisiones sobre garantías que vengan con posibles reclamos.

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

750.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

980.000 incluyendo comisiones por labor de taller

## Anexo 10.13. Entrevista Técnico de taller.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	3:00 pm		
Hora de Finalización:	3:30 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	HAMILTON MONTENEGRO ORTIZ							
1.2.Rango de Edad:	18-30	X	30-40		40-50		50-60	
1.3.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico	X	Tecno		Profes	Posg
	Título:	Técnico en Mecánica Automotriz						
1.4.Antigüedad en el Cargo:	1 año							
1.5.Jefe Inmediato:	Julio Barrera – Jefe de Taller							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Técnico de Taller

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Detectar, analizar y controlar fallas de las motocicletas, realiza el mantenimiento al sitio de trabajo y herramientas asignadas, efectuar la garantía de vehículos

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Principio y prácticas mecánicas, normas de seguridad industrial, Manejo de equipos y herramientas utilizados en mecánica.

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Técnico o Tecnólogo o Profesional en Ingeniería Industrial o Mecánica Automotriz

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Relaciones continuas con el departamento comercial y área de repuestos.

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Orientación al cliente, Trabajo en equipo, orientación al logro, orientación a la calidad

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

Decisiones sobre garantías que vengan con posibles reclamos,

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

689.500

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

850.000 incluyendo comisiones por labor de taller

## Anexo 10.14. Entrevista Auxiliar de Call Center.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	3:30 pm		
Hora de Finalización:	4:00 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	JAVIER VALENCIA PUENTE							
1.2.Rango de Edad:	18-30		30-40		40-50	X	50-60	
1.3.Formación Profesional:	Bachiller	X	Técnico		Tecno		Profes	Posg
	Título:	Bachiller Técnico						
1.4.Antigüedad en el Cargo:	4 años							
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel Martínez – Gerente General							



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Asistente de Call Center

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Asesor al cliente vía telefónica, realizar ventas y transferencias a la sede oriente de la empresa, programar domicilios de repuestos

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Atención al cliente, responsabilidad, orientación al servicio, negociación

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Bachiller Académico

2.5. ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Jefe de Taller, Técnico de Taller, Directora Administrativa, Asesores, Jefe de Vitrina, para información de clientes, proveedores u otros

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm





Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Orientación al cliente, Trabajo en equipo, orientación al logro, orientación a la calidad

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

PQRS de los clientes deben ser consultadas con la Directora Administrativa

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

689.500

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

850.000 incluyendo comisiones por ventas

## Anexo 10.15. Entrevista Jefe de vitrina.



Facultad de Ciencia de la Administración  
 Trabajo de Grado  
 Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
 Guía de Entrevista de Gestión Humana

### Guía Entrevista – Colaboradores

#### Introducción

Nombre del Entrevistador:	Yesica Alejandra Ojeda Martínez		
Fecha de Realización:	03	11	16
Hora de Inicio:	4:00 pm		
Hora de Finalización:	4:30 pm		

#### Área 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.1.Nombre del Entrevistado	KAREM ELIANA VELASCO						
1.2.Rango de Edad:	18-30	X	30-40	40-50	50-60		
1.3.Formación Profesional:	Bachiller		Técnico	Tecno	Profes	X	Posg
	Título:	Prof. Administración de Empresas					
1.4.Antigüedad en el Cargo:	2 meses						
1.5.Jefe Inmediato:	Jose Manuel Martínez – Gerente General						



## Área 2. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA

2.1. ¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña?

Jefe de Vitrina

2.2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (Por favor describa de manera detallada)

Preparación de los pronósticos de ventas, Investigar u sugerir planes de mercadeo, Redactar informes de ventas, Crear programas de capacitación y entrenamiento para toda las fuerzas de ventas, solicitud de pedido a planta

2.3. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Creatividad, toma de decisiones, Integridad, Responsabilidad, Liderazgo y Negociación

2.4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Tecnólogo o Profesional en Administración de empresas o mercadeo

2.5 ¿Con qué cargos tiene usted alguna relación dentro de la organización? Indique cual es la relación.

Asesores comerciales, de mostrador, call center, gerente general, asistente comercial y directora administrativa

2.6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Lunes-Viernes: 8:00 am – 6:00 pm / Sábado: 8 am – 5 pm



Facultad de Ciencia de la Administración  
Trabajo de Grado  
Proyecto: "Diseño de Procesos de Gestión Humana"  
Guía de Entrevista de Gestión Humana

**2.7.** ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Orientación al cliente, Trabajo en equipo, orientación al logro, orientación a la calidad

**2.8.** ¿Qué decisiones deben ser consultadas por su jefe inmediato y cuáles puede tomar sin consultar?

PQRS de los clientes deben ser consultadas con la Directora Administrativa

**2.9.** ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

850.000

**2.10.** ¿Cuánto es su ingreso mensual?

1.000.000 incluyendo comisiones por ventas