

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. i(186)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	JESSICA MARCELA FUENTES PAEZ LUISA FERNANDA RODRIGUEZ DURAN
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	JAVIER NUMA NUMA
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN MODELO GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LOS SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DEL MUNICIPIO DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER

RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

EN ESTE PROYECTO SE INDICARON ALGUNOS PLANTEAMIENTOS QUE PROFUNDIZAN SOBRE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE MANERA INTEGRAL Y SIRVE DE GUÍA BÁSICA TEÓRICA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS SUPERMERCADOS O AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE OCAÑA.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:
----------	---------	----------------	---------



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088
www.ufpso.edu.co



**PROPUESTA DE UN MODELO GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO PARA LOS SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DEL
MUNICIPIO DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER**

AUTORES

JESSICA MARCELA FUENTES PAEZ

LUISA FERNANDA RODRIGUEZ DURAN

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de administradora
de empresas**

Director

JAVIER NUMA NUMA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ESPECIALISTA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Octubre , 2016

Agradecimientos

Primero agradecer a Dios por darme la sabiduría y la pujanza para cumplir este sueño, a mi mamá por creer en mí, por ser mi apoyo en cada paso que daba y mi guía para tomar el camino correcto, a mi hermana por su apoyo y ejemplo, a mis tías por estar pendientes de cada logro de mi vida, mi familia y el personal docente de la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña. El Docente Javier Numa por ser el guía del Proyecto. Un sueño cumplido Administrador de Empresas.

JESSICA MARCELA FUENTES PAEZ

Agradecer a Dios por ser mi guía y mi fortaleza para alcanzar este triunfo, a mi esposo por impulsarse y apoyarme para hacer realidad este sueño, a mi mamá por ser esa gran mujer que siempre nos impulsa a salir adelante, a toda mi familia por estar pendientes de mí, a mis sobrinos por su apoyo incondicional, a la administradora de empresas Patricia Fuentes, por brindarme sus conocimientos para que este proyecto se hiciera realidad, al personal docente de la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, en especial El Docente Javier Numa por ser el guía del Proyecto. Ya no es un Sueño es una realidad Administrador de Empresas!

LUISA FERNANDA RODRIGUEZ DURAN.

Contenido

Capítulo 1. Propuesta de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados y autoservicios del municipio de Ocaña Norte de Santander	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones	4
1.5.1 Conceptual.....	4
1.5.2 Operativa	4
1.5.3 Temporal.....	4
1.5.4 Geográfica	4
Capítulo 2. Marco Referencial.....	5
2.1 Marco Histórico.....	5
2.1.1 Historia de los supermercados a Nivel Mundial.....	5
2.1.3 Historia de los supermercados a Nivel Local	12
2.2. Marco Teórico.	12
2.3. Marco Conceptual.....	17
2.4. Marco Legal.....	21
Capítulo 3. Diseño Metodológico.	24
3.1 Tipo de Investigación.	24
3.2 Población.	24
3.3 Muestra.	24
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	25
3.5. Procesamiento y Análisis de la Información.	25

Capítulo 4. Presentación de Resultados	26
4.1. Direccionamiento estratégico de los supermercados o autoservicios del municipio de Ocaña.....	26
4.2 Procedimiento de selección y contratación de personal.	42
Cuadro 1 Tiempo en el que labora en el supermercado.	42
4.3 Programa de capacitación e inducción y re inducción del personal.	112
4.4 Manual de funciones por competencia	128
4.5 Programa de evaluación de desempeño por competencias.....	150
Conclusiones	165
Recomendaciones	166
Referencias	167
Apéndices.....	169
Apéndice A. Encuesta dirigida a los Gerentes y/o Administradores de los supermercados y autoservicios de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.....	170
Apéndice B. Encuesta dirigida a los empleados de los supermercados y autoservicios de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.....	172

Lista de Cuadros

Cuadro 1	Tiempo en el que labora en el supermercado.	42
Cuadro 2.	Tipo de contrato.....	43
Cuadro 3.	Tipo de salario superior al Salario mínimo legal vigente	45
Cuadro 4.	Se paga por horas extras.....	46
Cuadro 5.	Prestaciones de ley, Cesantías, primas etc.....	47
Cuadro 6.	Afiliados a Salud y Pensión.....	48
Cuadro 7.	Disfruta de vacaciones remuneradas.	49
Cuadro 8.	Capacitaciones por parte de la empresa.....	112
Cuadro 9.	Funciones contempladas en un manual.....	128
Cuadro 10. .	Funciones conocidas por escrito.....	129
Cuadro 11.	Existencia de un manual de funciones y procedimientos.....	130

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama propuesto	36
Figura 2. Organigrama Supermercado Mercamax.....	39
Figura 3. Organigrama propuesto Supermercado los Almendros	42
Figura 4. Tiempo en el que labora en el supermercado	43
Figura 5. Tipo de contrato	44
Figura 6. Tipo de salario superior al Salario mínimo legal vigente.....	45
Figura 7. Se paga por horas extras	46
Figura 8. Prestaciones de ley, Cesantías, primas etc.	47
Figura 9. Afiliados a Salud y Pensión	48
Figura 10. Disfruta de vacaciones remuneradas.....	49
Figura 11. Capacitaciones por parte de la empresa	112
Figura 122. Funciones conocidas por escrito.	130
Figura 133. Existencia de un manual de funciones y procedimientos	131
Figura 14. En los cargos que desempeñan, existen cargos bajo su responsabilidad.	131

Resumen

La Administración del recurso humano y cultura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización y han sido tratados extensamente en el ámbito académico general, pero no en el caso de las pequeñas y mediana empresas. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas. En este proyecto se indicaron algunos planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y sirve de guía básica teórica para el diseño de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para los supermercados o autoservicios de la ciudad de Ocaña.

Introducción

La Administración del recurso humano se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales.

Entre dichos procesos encontramos selección y reclutamiento de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño, y programas de remuneración justa, equitativa y competitiva entre otros. En el desarrollo de este trabajo se estudiarán detalladamente cada una de estas funciones y su aplicación en las organizaciones tomando como referencia los supermercados o autoservicios de la ciudad de Ocaña,

En el primer capítulo, Aspectos relevantes del anteproyecto, se definirán las razones por las que se realizó este trabajo y los objetivos que se pretenden alcanzar con él. El segundo capítulo, presenta el marco teórico, en este se consignan todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación, por ejemplo la definición de la Gestión Humana, sus objetivos y los diferentes subsistemas que la integran. En el capítulo tercero, Aspectos generales de los supermercados ó autoservicios. Seguidamente, en el cuarto capítulo se realiza un diagnóstico y el análisis de resultados, que sirven como base para verificar la situación actual de la Gestión Humana en los supermercados de la ciudad e implementar la propuesta que se maneja en los capítulos siguientes, finalmente se establecen las

conclusiones, en las cuales se refleja la necesidad de implementación de esta Área y las recomendaciones, en las que se dan una serie de parámetros a seguir

Capítulo 1. Propuesta de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados y autoservicios del municipio de Ocaña Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

Gran parte de los supermercados y autoservicios en la ciudad de Ocaña hoy en día no cuenta con un Departamento de Talento Humano. Lo cual crea deficiencias en este aspecto, situación que se ve agravada por el crecimiento ya que estos son organizaciones que día a día están creciendo, sin contar con una estructura administrativa idónea que le permita ejecutar el desarrollo humano y organizacional. Estas empresa hasta la fecha se han encargado de contratar de manera directa por el Gerente al personal que labora, es muy débil la implementación de procesos y procedimientos provocando un deficiente seguimiento del desempeño del personal.

Los supermercados y autoservicios no cuentan con un proceso de selección del personal, ya que estas personas son contratadas por referenciación de acuerdo a trabajos o cargos desempeñados en otros lugares o capacitadas directamente en el puesto de trabajo. Al no contar con procedimientos de gestión del Talento Humano como el de selección, inducción y capacitación se desconoce el conocimiento y las habilidades de los nuevos aspirantes. Actualmente esta labor es desempeñada por el Gerente, efectuando seguimiento y control de resultados de manera parcial al desempeño de las personas.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería la incidencia implantación de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados o autoservicios del municipio de Ocaña.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Propuesta de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados y autoservicios del municipio de Ocaña Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Reevaluar el direccionamiento estratégico de los supermercados o autoservicios del municipio de Ocaña.

Realizar un procedimiento de selección y contratación de personal.

Rediseñar el programa de capacitación e inducción y re inducción del personal.

Elaborar el manual de funciones por competencia

Efectuar un programa de evaluación de desempeño por competencias

1.4 Justificación

A través de los años la Gestión de Talento Humano ha desarrollado mayor importancia para las empresas, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor y lo que se requiere para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, ya son ellos quienes dan un valor agregado a las empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Hoy en día las organizaciones están comprometidas en los procesos de calidad por lo tanto se debe generar en la organización una cultura que logre la eficacia y la eficiencia de la empresa, debemos desarrollar una estructura administrativa que los involucre, preservando los nuevos sistemas administrativos que requieren las compañías según los avances que se han dado en los últimos tiempos.

Cuando una organización no es consciente del riesgo que toma al no contar con un área de Gestión de Talento Humano, puede llevarla a tener personal no capacitado, con habilidades y perfiles que no cumplen con los requeridos por la empresa, llevándola a efectuar gastos innecesarios por contratación de personal no idóneo para la empresa.

Con esta propuesta se quiere demostrar que la propuesta de implementación de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados o autoservicios de la ciudad de Ocaña no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se

incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el más adecuado y motivado

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. El trabajo estará apoyado en los conceptos de: **Recurso Humano, Reclutamiento y selección de personal, programas de capacitación, evaluación de desempeño valoración y clasificación de cargos.**

1.5.2 Operativa. Para el progreso del presente trabajo de grado se prevén inconvenientes en la obtención y ejecución de la información, como supermercados {o autoservicios que no quieran responde a la encuesta o no den atención, por lo tanto se implementaran estrategias que permitan el logro de los objetivos propuestos.

1.5.3 Temporal. La realización del proyecto tendrá una duración de ocho semanas, tal como se plantea en el cronograma de actividades, contadas a partir de la aprobación del anteproyecto por parte del jurado calificador.

1.5.4 Geográfica. El proyecto se desarrollará en el municipio de Ocaña Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco Referencial.

2.1 Marco Histórico.

2.1.1 Historia de los supermercados a Nivel Mundial. El supermercado surge como tipología comercial en los inicios de la década de los años 30 del siglo XX, era una época de crisis mundial debida al crack de la bolsa del 29. Este hundimiento de la bolsa fue debido a: - Superproducción acompañada de un subconsumo. - Falta de dinamismo en el mercado internacional. - Especulación bursátil. - El sector financiero se hunde. - Crisis industrial, índices de paro hasta entonces desconocidos. En este marco de crisis solo contaban con empleo 36 millones de personas, mientras que 14,5 millones se encontraban desocupadas. El mercado de comestibles y el comercio en general era casi nulo ya que el poder adquisitivo no alcanzaba para tener una demanda que compensara los costes de operación. Así nos encontramos con una época en la que los productores preferían tirar o enterrar las mercancías a venderlas ya que cuando hacían alguna transacción solían saldarse con pérdidas para ellos. En estas condiciones los consumidores ahorraban hasta el último centavo e intentaban invertir lo mejor posible sus pocos medios. Aún, inmersos en esta crisis económica, tanto los mayoristas como los detallistas no intentaban, mediante ningún medio, relanzar el negocio comercial aun contando con mercancías.

CADENAS VS COMERCIANTE DETALLISTA Durante los años 30 el pequeño comerciante se quedaba atrás en la lucha por este escaso mercado debido a su falta de técnicas comerciales para atraer clientes y que no le abandonaran. Sólo podía luchar mostrándose amable ante los clientes y pidiendo a los fabricantes que no vendieran a las cadenas. Veían como las cadenas mucho más poderosas y que presentaban mucha más variedad de productos ganaban el

terreno. Un ambiente de resentimiento empezó a hacerse patente y los comerciantes detallistas comenzaron a reunirse en juntas locales para combatir al enemigo. Acusaban a las cadenas de diversas situaciones como la de propiciar la situación para que el dinero no se reinvirtiera en los municipios donde se situaban o que estaban propiciando una nación de empleados o dependientes que perjudicaba a los jóvenes con aspiraciones progresistas. También se les culpaba de evadir impuestos locales, de pagar salarios raquíticos, de cobrar al consumidor a precios altísimos aun cuando obligaban al productor a venderles a precios más bajos. Las cadenas se defendieron como es de suponer, pero la magnitud e importancia que adquirieron sus contrincantes fue tal que empezó a minarse su potencial comercial. El comerciante detallista no empleaba ningún medio para estimar que debía comprar o vender en cada momento, compraba por “corazonadas” y se mostraba satisfecho con obtener algún beneficio de sus ventas. La limpieza y pulcritud de la tienda era bastante nefasta, el olor no era agradable, la iluminación no estaba pensada. No era un lugar satisfactorio y era el momento propicio para generar una nueva era comercial detallista.

INICIOS DEL SUPERMERCADO EN ESTADOS UNIDOS La expresión “súper” proviene de los estudios de [[Hollywood]] de los años 20 que denominaban con esta expresión a sus películas para denotar grandeza y superioridad. Se hizo tan famosa esta expresión que se utilizaba en todo el mundo. La empresa del supermercado que empezaba a nacer hizo suyo también esto del “súper” y que unido a mercado quedó formulado este nombre: “Supermercado”. Ya por 1832 funcionaban varios negocios con el sistema del autoservicio, pero no usaban este determinante de “súper”. Se cree que el primero en utilizarlo fue Albert Súper Market Inc. en 1933.

LOS PIONEROS DEL SUPERMERCADO. El almacén rural es el verdadero predecesor del supermercado en Estados Unidos, se trata de un almacén que estaba situado en el núcleo de una extensa zona y a la que acudían un gran número de sus pobladores. Estos centros no empleaban ninguna técnica comercial para atraer a sus clientes, pues estos por el contrario, lo consideraban como un verdadero servicio y favor que le hacían los propietarios de estos centros. Según Zimmerman en su libro “Los Supermercados” describe éste almacén de la siguiente manera: “En un amasijo increíble se amontonaban todos los artículos que un comprador de aquellos viejos tiempos pedía: percales, caramelos, arreos para caballo, etc., del techo colgaban sartenes, pantalones, artículos de labranza, ratoneras, etc. Con todo eso el almacén rural era un emporio maravilloso, hombres, mujeres y niños varias millas a la redonda sentían un verdadero placer al pensar en visitar aquel alegre caos (...) Frente al almacén rural había una larga barra para atar a los caballos, que permanecían allí, mordisqueando en sus sacos de pienso, hasta que salía la familia con cestos, sacos y latas, que se colocaban bajo los asientos, antes de emprender el viaje de regreso a casa”. Se extiende en esta época el taylorismo (1912), una teoría industrial que intenta reducir los costes de producción industrial y que intenta reducir al máximo los desplazamientos innecesarios de los obreros. Tal vez, esta corriente, se trasladó a los comerciantes detallistas e instauraron el autoservicio. Este se basa en cambiar el puesto de almacén y mostrador tradicionales por una zona de autoservicio que se sirven los propios clientes y el tendero lo único que tiene que hacer es cobrar a la salida. 1917-Una de las figuras más importantes en el desarrollo del supermercado fue Clarence Saunders, quien fue el primero, probablemente, en introducir el torniquete y el puesto de la caja registradora en la salida de la tienda en 1917. Relacionado con el merchandising y las tácticas para lograr mayores ventas

podemos destacar como una importante figura a Michael Cullen debido a su gran capacidad como organizador de ventas de comestibles. Esto le permitió visionar el advenimiento de la distribución masiva canalizada a través del autoservicio. En su empresa donde trabajaba, Kroger Grocery and Baking Co., no tuvieron eco sus ideas y decidió emprender una carrera empresarial por sí solo. Así en agosto de 1930, abre las puertas su primer establecimiento en Nueva York, el King Kullen Grocery Co., negocio que se hizo muy popular debido a que vendía a precios muy bajos y hacía intensas campañas publicitarias. Sylvan Goldman, otro pionero del supermercado, se dio cuenta de que sus clientes tenían problemas a la hora de cargar con las mercancías que elegían por toda su tienda, solo cargaban las bolsas hasta la mitad ya que le rozaba en las piernas y era muy incómodo cargar con ellas a tope. Por ello, en 1937 decidió crear un “carrito” que les permitiera cargar más productos, se trataba de una silla plegable con unas ruedas y una cesta de alambre sobre ella. Para evitar que las mujeres lo rechazaran por su semejanza con el carricoche de los niños que debían arrastrar todo el día, o que los hombres no les hiriera su masculinidad por su incapacidad de poder coger todos los productos, contrató actores que se pasearan comprando con este carrito por su tienda hasta que la sociedad se adaptó al invento.

Otro gran supermercado que aumentó sus ganancias con la aplicación de una nueva técnica comercial aplastante fue la firma Big Bear. Su grandísima fama y éxito fue debido a una inmensa campaña publicitaria en 1940 que hicieron en periódicos con unos grandes y llamativos titulares por todo el país que daban a conocer sus bajos precios, como por ejemplo: “Big Bear el triturador de precios” y otros por el estilo. Tan buena fue la campaña publicitaria que según cita Zimmerman en su libro: “el día de la inauguración fue sonado en los canales de la distribución alimenticia, se batieron todos los records en cuanto asistencia y volumen de ventas”. Se les acusó

de que vendían a precio de bajo costo, se instó a los mayoristas que no les vendieran, pero el Big Bear contraatacó con tan buenos resultados que cada vez tenía más clientes y la competencia no tardo en reconocer su éxito y utilizar las mismas técnicas comerciales.

En 1945 Sam Walton, después de luchar en la II guerra mundial, decidió abrir un supermercado en el cuál experimento con algunas técnicas comerciales que le harían ser el hombre más rico de América durante un tiempo. Se dio cuenta de que si abarrotaba las estanterías de productos la gente compraba más, éstos debían ser de bajo precio y además cerraba su tienda más tarde que la competencia y compraba productos rebajados comprando lotes enteros a los proveedores. Hasta este momento el supermercado dispone de elementos que lo han perfeccionado como la caja registradora, el carrito de la compra y la cámara refrigeradora, entre otros. Hace uso además de distintas y variadas técnicas de merchandising para llamar la atención de los clientes y aumentar aún más sus ingresos. Estos inventos han hecho que el supermercado evolucione en gran medida y aun mas sus ventas.

2.1.2 Historia de los supermercados a Nivel Nacional. El primer formato de un supermercado en Colombia se vio a principios del siglo XX en la ciudad de Santa fe de Bogotá, cuando José Carulla Vidal, forma un sociedad llamada Carulla & Cía. y abre un establecimiento llamado “El Escudo Catalán”, en el cual se ofrecían productos de todo tipo a sus clientes. Fue tanta la acogida del lugar que cuatro años después se inauguró otra sucursal.¹⁵ En 1922, en la ciudad de Barranquilla, Luis Eduardo Yepes estableció un puesto de distribución llamado Ley, con el fin de suplir las necesidades de las personas durante el carnaval. El éxito del puesto durante las fiestas le permitió consolidar los Almacenes Ley y establecer sucursales a lo largo del

país. En 1953, Ricardo Char comerciante de la ciudad de barranquilla compró un almacén llamado Olímpico, negocio en el cual se vendían artículos de farmacia y abarrotes.

Tiempo después se abrieron dos droguerías más en la ciudad; pero fue su hijo Fuad Char quien impulsó el crecimiento de los almacenes Olímpica y conquistó el mercado barranquillero. Transcurrido el éxito en Barranquilla, se incursionó en el mercado nacional con su lema “La que más barato vende”.¹⁶ En 1969, la Gran Cadena de Almacenes Colombianos, Cadenalco, compra a los Almacenes Ley. En ese mismo año, don Alberto Azout funda la cadena Vivero en Barranquilla en un pequeño local donde comercializaba saldos textiles de fábrica.

Almacenes La 14 S.A. nace en la Calle 14 en el centro de la ciudad de Cali a mediados de la década de los 50 bajo el nombre de “La Gran Cacharrería”, como fruto de la sociedad conformada entre el Sr. Antonio Villegas y el Sr. Abel Cardona. Debido a las pérdidas que estaba generando el negocio, el Sr. Villegas le vende su parte al Sr Abel Cardona Franco. Tiempo después, este sector creció y nacieron varias cacharrerías, entre ellas: La Popular, YA, Eléctrica, Nueva y Cacharrería LA 14 propiedad del Sr. Benicio Mejía Gómez que a principio de los años 60 pasó a ser propiedad del Sr. Abel Cardona Franco; surgiendo así, una nueva oportunidad de negocio a principios de la década de los 60.¹⁷ La adquisición y fusión de dicho negocio con “La Gran Cacharrería”, sumado a la constancia por alcanzar los objetivos trazados sin desfallecer frente a las adversidades fomentaron las bases para dar paso al crecimiento de la empresa. Seguido a esto, el Sr Cardona opta por el cambio del nombre inicial de “Gran Cacharrería” por el de CACHARRERÍA LA 14 LTDA,¹⁸ Un giro trascendental en el marco de la operación de retail en Colombia se produjo en 1975 con la consolidación de Almacenes Éxito

como corporación, luego de haber nacido, en 1949, por iniciativa de don Gustavo Toro, como un pequeño establecimiento de venta de telas en el centro de la ciudad de Medellín. 19 En 1967, Jorge y Margaret Bloch crearon lo que en un principio se llamaba “La Huerta Pomona”, almacén que ofrecía productos frescos de la huerta de su casa, dándole exclusividad a su negocio y excelente servicio a sus clientes.

Debido a esos valores agregados y al ambiente competitivo del sector, en 1993 Pomona fue comprado por Cadenalco. En 1992, en la ciudad de Cali Tulio Gómez y José Raúl Giraldo, compraron en compañía un supermercado en estado de quiebra ubicado en el sector de Siloé, al cual llamaron Súper Inter. Poco a poco lograron el reconocimiento de sus clientes por sus precios bajos y hoy en día se encuentran en 16 ciudades del país. En 1997 llegaron al país los primeros ejecutivos de Carrefour para estudiar si el territorio colombiano era propicio para establecerse en él y expandirse como empresa.

En 1998, después de analizar y estudiar el país, Carrefour abrió su primer supermercado en Bogotá. Desde ese momento la empresa no ha dejado de crecer; en menos de una década ha abierto 46 tiendas en 25 ciudades de Colombia.²⁰ Almacenes Éxito compra la mayor parte de las acciones de Cadenalco en 1999; después, en 2002, Carulla y Vivero se fusionan. En 2007, el grupo francés Casino compra la mayor parte de las acciones de Almacenes Éxito, compañía que en ese mismo año había adquirido a CarullaVivero. En 2012, Cencosud uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina²¹ de origen chileno, llegó a Colombia mediante la compra de almacenes Carrefour, los cuales se han ido reemplazando gradualmente por la marca Jumbo. El cambio ha implicado una reestructuración en las políticas de servicio al

cliente, cambios en la fachada y en sus colores distintivos, suprimiendo la marca Carrefour del mercado. (Katherine Agrega, 2013)

2.1.3 Historia de los supermercados a Nivel Local. El inicio de estos se inicia en venta en los depósitos comúnmente llamados ubicados en el sector del mercado público, poco a poco fueron ampliando sus instalaciones debido al auge de compras, pues ya llegaban a comprar sus productos personas pertenecientes a la provincia. De esta manera sus sueños vieron la necesidad de dar más comodidad al comprador y ampliaron sus locales y dieron vía a los pequeños autoservicios, que se han ido incursionando progresivamente, aproximadamente hace 15 años se inaugura el gran supermercado llamado Timana, de ahí las cadenas nacionales como la Marca Éxito se ha posicionado en esta ciudad.

2.2. Marco Teórico.

Direccionamiento Estratégico El direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la organización, iluminando las acciones presente en las organizaciones, y posibilitando las decisiones del dirigente con su capacidad de integran la red conceptual de patrón para el futuro, que no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico. (Jean, 2008)

Gerencia del Proceso. La gerencia de procesos en las organizaciones de principios de siglo XXI es uno de los factores claves de éxito, se necesita comprender tres conceptos claves los cuales son: el rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización. La misión es la “declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma”.

La visión “es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente adonde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.”

Los principios y valores “son los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por Navarrete, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introyectar prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.”

Las áreas estratégicas “son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión,. Estas áreas

establecen los campos de acción sobre los que debe enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

La política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina “plan estratégico de mejoramiento que debe enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

La política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina “plan estratégico de mejoramiento”.

Gestión del Talento Humano. La gestión del talento humano 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 del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento,

selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados. (Lynch, 1992).

Competencias. Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo" Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Evaluaciones de Desempeño con base a Competencias. Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según como se vaya fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

La evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de recursos Humanos por Competencia lo hacen a partir de la

evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal. La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

2.3. Marco Conceptual.

Recursos humanos (RR. HH.) Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar al **sistema o proceso** de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal

durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Organización. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Diseño organizacional: —se refiere tanto a la distribución física como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia¹³ Marín (2005) expresa que el diseño organizacional es un proceso de transformación que debe iniciar con unas normas las cuales indican la forma correcta de la utilización de los recursos materiales y además enseña cómo deben relacionarse las personas que hacen parte de la organización, es fundamental que estas normas sean personalizadas por cada uno de ellos, luego se da un valor al aprendizaje el cual se evalúa mediante la creación de nuevas conductas es decir un cambio actitudinal formando así la cultura de la empresa; las organizaciones de aprendizaje se deben realizar mediante una comunicación emprendedora la cual admita compartir entre todos algunos significados, los valores de la empresa y los compromisos que cada uno tiene, este aprendizaje se fundamenta en el desarrollo de competencias lo que hace que el Diseño organizacional se encamine a respaldar condiciones de formación apropiadas para que el equipo indague y renueve las restricciones de las tecnologías.

En este sentido se compromete cada individuo de la empresa como parte activa de esta y prevalece el trabajo en equipo, la cooperación y las tareas colectivas para lograr de manera conjunta los nuevos fines organizacionales. 2.3.4 Estructura organizacional. Modelo donde se establecen las relaciones de autoridad, jerarquía y responsabilidad entre los funcionarios que hacen parte del sistema, la cual se fundamenta como eje central de la organización para el desarrollo de la misión

Manual de organización. En éste se encuentran las directrices más importantes y contiene: Misión, visión y objetivos Políticas generales Introducción y objetivos del manual Reseña histórica de la entidad Nombres de áreas o departamentos y puestos Responsabilidad de los altos niveles Organigramas Funciones Procedimientos Vocabulario o glosario.

Manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Contiene: Objetivos generales de la empresa, departamento y secciones correspondientes Políticas generales y departamentales Organigrama general y particular Normas Análisis de puestos Gráficas de flujo y proceso. Manual de Funciones. Es un instrumento de tipo organizacional que permite conocer la descripción de las actividades correspondientes a cada cargo, los requisitos mínimos del mismo, la autoridad inmediata y su relación con los demás cargos propuestos. Es una herramienta de manejo y control para el óptimo funcionamiento de la entidad.

Importancia. Radica en que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, el proceso consiste en determinar elementos que competen a la naturaleza del cargo y que lo hacen diferente de los demás. Por otra parte se establece la relación detallada de las tareas del

cargo (lo que hace el ocupante), describe los métodos utilizados para la ejecución de sus atribuciones o tareas (como lo hacen).

Estructura del manual de funciones. La información requerida para desarrollar el manual de funciones puede clasificarse de la siguiente manera: Identificación del Cargo. Comprende la información relacionada con el nombre del cargo, superior inmediato, dependencia y número de ocupantes al cargo. Función Básica. Es un resumen de la naturaleza del cargo.

Funciones Específicas. Se presenta una exposición clara y precisa de las funciones ejecutadas por cada uno de los funcionarios adscritos a la entidad. Requisitos mínimos. Hace referencia al nivel de estudios y experiencias mínimos exigidos para el desempeño de cada cargo.

Manual de procedimientos. Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales; tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

2.4. Marco Legal.

Las normas que regulan el funcionamiento de este tipo de empresa son las siguientes:

Normas de constitución de la empresa. Lo primero que se requiere para la constitución de la empresa, es realizar el registro de la constitución en la cámara de comercio, realizando los siguientes trámites

Verificar en la cámara de comercio que no exista otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar

Verificar que la marca elegida para los productos que se pretenden comercializar no se encuentre ya registrada; esto debe realizarse para los productos que se ofrecerán como marca propia del supermercado. • Identificar el código que corresponde con la actividad económica que va a realizar la empresa, según el CIIU (clasificación industrial internacional uniforme).

Realizar la escritura pública de constitución de la sociedad, ante notaria conforme lo estipulado en el artículo 110 del código de comercio. • Diligenciar el registro único tributario (RUT), ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).

Diligenciar el formulario de registro con otras entidades. Ver anexo 18: formularios y entidades para realizar los tramite de constitución. 10.1.2 Estímulos fiscales. La ley 590 de 2000 o ley Mipyme se refiere a los aportes parafiscales destinados al SENA, ICBF, y a las cajas de compensación familiar, a cargo de las empresas que se constituyan a partir de la promulgación de esta ley, son objeto de las siguientes deducciones, contenidas en el artículo 43 de la misma:

CÁMARA DE COMERCIO DE OCAÑA, Guía para constituir y formalizar una empresa,
Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.

Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación.

Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

LEGISLACIÓN EXISTENTE Legislación de funcionamiento. Luego de la constitución de la empresa es necesario contactar otras entidades las cuales tienen relación con el correcto funcionamiento de la empresa.

Departamento administrativo de medio ambiente (DAMA); licencia ambiental, registro de avisos.

Secretaría distrital de salud; curso de manipulación de alimentos.

Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN); numeración de facturas.

Organización Sayco y Acimpro; autorización para comunicar música.

Cuerpo oficial de bomberos; solicitud de revisión técnica de seguridad. Ver anexo 19: información de las entidades a contactar.

Aspectos tributarios. A continuación se mencionan los tipos de tributos, los cuales se obliga declarar o pagar este tipo de empresa, por pertenecer al régimen común:

Impuesto de renta y complementarios.

Impuesto al valor agregado.

Impuesto de industria y comercio.

Impuesto complementarios de aviso y tableros., periodicidad de pago y/o declaración de cada tributo.

Elaboración de contratos con proveedores. Los tipos de contrato que se establecen con los diferentes proveedores, son a través de una apertura de un cupo de crédito, asignados por cada uno de ellos según su criterio formato de apertura de crédito con un proveedor.

Leyes de contratación de personal. La contratación del personal se realizara por medio de contrato a término indefinido, ofreciendo un salario justo como retribución al servicio prestado; este tipo de contratación implica:

Pago de parafiscales; ICBF, SENA y Caja de compensación familiar.

Sistema de seguridad social en pensiones.

Sistema de seguridad social en salud (EPS).

Sistema de seguridad en riesgos profesionales (ARP).

Pago de prima por prestación de servicios.

Pago de cesantías. (COMERCIO, 2005)

Capítulo 3. Diseño Metodológico.

3.1 Tipo de Investigación.

De acuerdo a las características del proyecto, se empleó la investigación de tipo descriptivo, para la fase de recolección, tabulación y análisis de la información. La Investigación descriptiva "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Con una investigación descriptiva, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

3.2 Población.

Se planteó como población a los cinco supermercados o autoservicios de la ciudad: La merced, Mercaxmax, Los almendros, diego Éxito y El Surtidor, sin embargo, los dos últimos no permitieron la aplicación de las encuestas, por lo que se trabajó solo con los tres primeros, con un total de 47 empleados y los 3 Gerentes, para un total de 50 elementos.

3.3 Muestra.

Teniendo en cuenta que la población fue reducida y fácil manejo, se trabajó con el 100% de ella, ya que no se amerita la utilización de una formula estadística.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Para la recolección de la información se utilizó la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario con el fin de conocer aspectos relacionados con el diseño de la como se observa en el anexo A.

3.5. Procesamiento y Análisis de la Información.

Los datos tomados mediante la encuesta, fueron valorados cuantitativamente a través del ordenamiento de datos numéricos en tabla y/o cuadros y cualitativamente a través de la interpretación de cada respuesta en forma individual.

Capítulo 4. Presentación de Resultados

4.1. Direccionamiento estratégico de los supermercados o autoservicios del municipio de Ocaña.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, elementos en que los supermercados o autoservicios del municipio no cuentan.

De la encuesta dirigida a los Gerentes y/o administradores de los supermercados y autoservicios de la ciudad de Ocaña, se evidencio que no cuentan con Misión, Visión, organigrama, manual de funciones, ni manual de procedimientos. (Anexo A)

Los supermercados o autoservicios del municipio de Ocaña, son empresas que comercializan bienes de la canasta familiar al por mayor y detal, los supermercados no cuentan con una estructura formal, no está dividida por departamento y mucho menos practica la planeación estratégica, no tiene definido el proyecto de la empresa que quiere ser a dónde quiere llegar, le falta la creación de una Misión y una Visión, dar a conocer a los empleados sus roles, cuáles son sus funciones, capacitarlos para lograr los objetivos propuestos, incentivar y crear el sentido de pertenencia por la empresa para lograr un mejor trabajo en equipo y crear un buen

clima laboral, donde todos se focalicen en las actividades y acciones para el cumplimiento de los objetivos y se vea más organización en la empresa.

Por todo lo anterior mencionado, señores gerentes, administradores o propietarios de los supermercados o autoservicios, es muy importante crear dentro de su empresa un espacio dedicado a lo que podría denominarse gerencia estratégica. Dedicarle tiempo a este proceso le podría servir para que su empresa sea proactiva, es decir, que le permita ver más allá de lo que se puede ver en el presente y ser creador de su propio futuro. La actualidad de las PYMES se ve enredada en la resolución de los problemas diarios, es decir el gerente o dueño del negocio se convierte en un apaga-incendios que no le permite dedicarse a lo que realmente le aportaría al crecimiento de la empresa. Cuando una empresa decide implementar una dirección estratégica, es importante tener en cuenta que se requiere de mucho compromiso, toma de decisiones, investigación y análisis para poder encaminar a la empresa por el camino indicado. No debe ser sólo labor del gerente o dueño, usted señor empresario, debe encargarse de alinear a todos los integrantes de su empresa para que todo gire en torno al propósito trazado desde la dirección estratégica.

La dirección estratégica finalmente, será un proceso que lleve a la organización a un constante aprendizaje, pues requiere de un análisis profundo del presente, pasado y futuro de la empresa, de los factores que la influyen y de todos los actores que la conforman, para así poder llegar a un lugar especial dentro de la mente de los consumidores y demás actores que participan en el mercado de los autoservicios, que sin duda alguna tiene una alta competencia.

Con el propósito de aportar la organización de la empresa se suministrarán elementos importantes, que le ayudarán a organizar su negocio y hacer una mejor gestión administrativa en éste.

Misión. La misión es la razón de ser del autoservicio, donde se describen las funciones básicas de éste, el propósito, sus metas y valores. Es de gran importancia pues le ayuda a los empleados y al dueño mismo a no perder el foco del negocio y a darle sentido y firmeza a sus labores, ya que es ésta la que comunica los objetivos básicos, los valores y la estrategia del negocio. Tenga en cuenta que debe ser redactada de forma concisa y motivadora para las demás personas. (Goodstein, 1998)

Visión. Es lo que quiere obtener en un futuro la empresa por medio de sus acciones, lo que pretende ser en unos años. Crear una misión y visión para su negocio, si no la tiene, le ayudará a motivar, orientar y guiar a sus empleados en la ejecución de sus labores en el negocio.

Para la estructuración de una buena visión, se deben plantear los objetivos que quiere lograr la empresa. Las personas al mando del supermercado, deben hacer un estudio cuidadoso del estado del mismo y del entorno para tomar decisiones de hacia donde dirigir los esfuerzos. (Goodstein, 1998)

Para lograr un buen planteamiento de objetivos, se debe tener en cuenta todas las variables que afecten el negocio. Durante todo el manual, se darán bases para que usted empresario dirija su empresa de la mejor manera. Luego de tener claramente definidos los objetivos a corto,

mediano y largo plazo, del negocio, es fundamental hacer un análisis tanto interno como externo que le permita identificar oportunidades y fortalezas, reconocer debilidades y amenazas que tiene su organización frente a sus competidores.

A continuación se mencionan ciertos consejos para implementar exitosamente el direccionamiento empresarial en su negocio.

Usted como dueño de un autoservicio tenga siempre presente que para la gestión estratégica debe:

Planificar lo que se quiere hacer, los objetivos.

Organizar las actividades necesarias para el desarrollo de los objetivos y el personal necesario.

Coordinar los recursos: obtener todos los recursos necesarios para la implementación de los programas.

Asignar las responsabilidades a cada uno de los miembros del negocio, brindándoles claridad en las funciones.

Controlar la ejecución de los objetivos en cada proceso del negocio, preocúpese por motivar al personal. Colóqueles indicadores de medición de su gestión con metas o presupuestos, pero concédales incentivos y beneficios cuando sus resultados estén por encima de los esperados.

Es necesario que tanto usted como sus empleados entiendan cada uno de los procesos que se ejecutan en su negocio para que puedan identificar los elementos que generan valor en éste.

Utilice sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el control de la operación.

Cuando fije los objetivos cuantifíquelos, para que le sea más fácil evaluar su ejecución.

Enfoque siempre su estrategia en la generación de valor al cliente.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué tratamos de conseguir?

¿Cuáles son nuestros valores?

¿Cómo produciremos resultados?

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

LA MISIÓN Es importante aclarar que, antes de establecer una **VISIÓN**, es necesario que se defina una clara **MISIÓN**. Al igual que la Visión, el redactar la Misión, es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente complementaria, además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento.

.Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.

¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

¿En qué sector debemos estar?

¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?

¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?

¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?

¿Qué necesidades podemos satisfacer?

¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?

¿En qué nicho o sector queremos estar?

¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

¿En qué nos distinguimos?

¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?

¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

Cómo evaluar el enunciado de la Misión Considere los siguientes factores para evaluar el enunciado de la Misión: Claro y comprensible para todo el personal Breve (para facilitar el recordarlo) Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica Refleja la ventaja competitiva Flexible, pero que bien enfocada Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales.

Misión propuesta para el supermercado La Merced

Somos el supermercado la Merced, un equipo de trabajo competente, honesto, responsable, y comprometido, que ofrece una variedad de productos de la canasta familiar para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con economía, calidad, variedad, innovación y buen servicio.

Visión propuesta para el supermercado La Merced

Para el 2021 seremos el supermercado preferido por clientes, usuarios y consumidores, de la ciudad de Ocaña y sus alrededores, para lo cual integramos un equipo de trabajo motivado, con sentido de pertenencia.

Política de calidad propuesta

Suministrar productos de la canasta familiar, para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes, a través de la permanente innovación, mejoramiento continuo de nuestros procesos e infraestructura, precios competitivos y talento humano competente.

Objetivos de calidad propuestos

Aumentar la satisfacción del cliente

Mejorar las competencias del personal

Mejorar continuamente los procesos y la infraestructura

Mantener precios competitivos

Principios y valores propuestos

Compromiso con el cliente:

Orientar todas las actividades de la Organización, hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, con actitud de servicio.

Innovación:

Analizar los cambios del entorno, con el objeto de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes a partir de la combinación de tecnología, conocimiento y creatividad.

Economía:

Garantizar precios asequibles a los clientes a través de promociones constantes con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Honestidad:

Enmarcar las acciones en la verdad y hacerlas coherentes con nuestro pensar, decir y hacer.

Sentido de pertenencia:

Reflejar el amor y la pasión por la Organización en cada una de las tareas asignadas, teniendo la iniciativa necesaria para apoyar y desarrollar el trabajo en equipo.

Competitividad:

Maximizar el uso de los recursos, brindando productos y servicios de manera oportuna a nuestros clientes, con precios bajos y calidad.

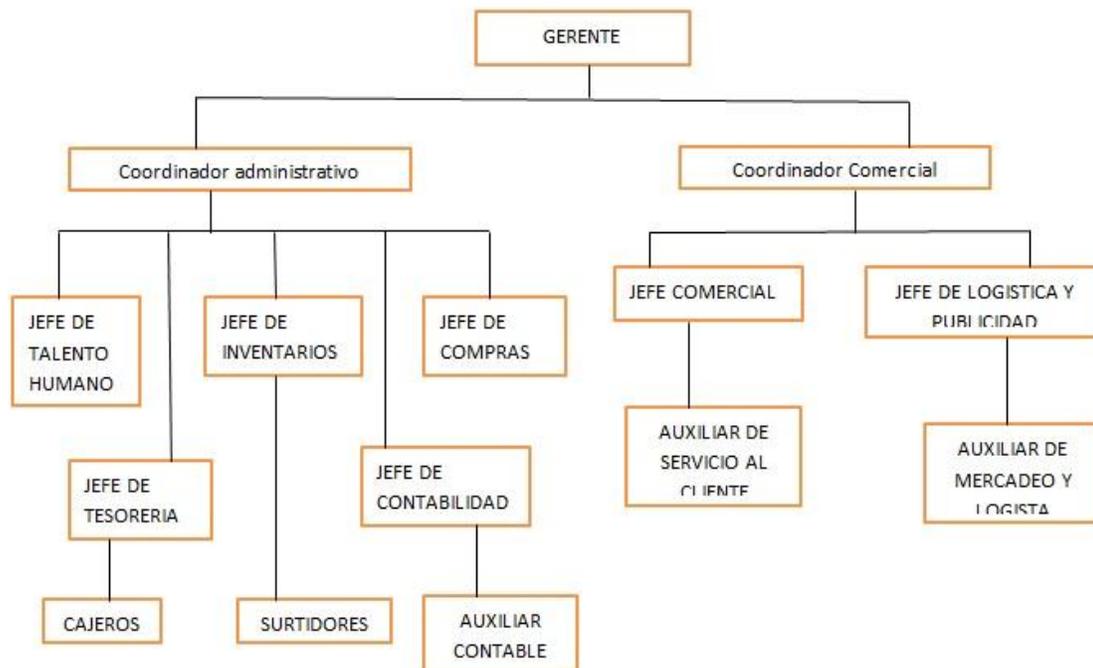


Figura 1. Organigrama propuesto

Misión propuesta para el supermercado Mercaxmax

Somos un supermercado líder en la venta de productos del consumo básico de la canasta familiar, que genera un impacto positivo ofreciendo a nuestros clientes una variedad de productos con calidad y economía.

Visión propuesta para el supermercado Mercaxmax

Ser uno de los más importantes supermercados en el 2021 a nivel regional en la venta de productos de la canasta familiar, que cubran eficientemente las necesidades primarias dentro de un ambiente agradable.

Política de calidad propuesta

Suministrar productos de la canasta familiar, para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes, a través de la permanente innovación, mejoramiento continuo de nuestros procesos e infraestructura, precios competitivos y talento humano competente.

Objetivos de calidad propuestos

Aumentar la satisfacción del cliente

Mejorar las competencias del personal

Mejorar continuamente los procesos y la infraestructura

Mantener precios competitivos

Principios y valores propuestos

Compromiso con el cliente:

Orientar todas las actividades de la Organización, hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, con actitud de servicio.

Innovación:

Analizar los cambios del entorno, con el objeto de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes a partir de la combinación de tecnología, conocimiento y creatividad.

Economía:

Garantizar precios asequibles a los clientes a través de promociones constantes con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Honestidad:

Enmarcar las acciones en la verdad y hacerlas coherentes con nuestro pensar, decir y hacer.

Sentido de pertenencia:

Reflejar el amor y la pasión por la Organización en cada una de las tareas asignadas, teniendo la iniciativa necesaria para apoyar y desarrollar el trabajo en equipo.

Competitividad:

Maximizar el uso de los recursos, brindando productos y servicios de manera oportuna a nuestros clientes, con precios bajos y calidad.



Figura 2. Organigrama Supermercado Mercamax

Misión propuesta para el supermercado Los Almendros

Somos un supermercado líder en la venta de productos del consumo básico de la canasta familiar, que genera un impacto positivo ofreciendo a nuestros clientes una variedad de productos con calidad y economía.

Visión propuesta para el supermercado Los Almendros

Ser uno de los más importantes supermercados en el 2017 a nivel regional en la venta de productos de la canasta familiar, que cubran eficientemente las necesidades primarias dentro de un ambiente agradable.

Política de calidad propuesta

Suministrar productos de la canasta familiar, para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes, a través de la permanente innovación, mejoramiento continuo de nuestros procesos e infraestructura, precios competitivos y talento humano competente.

Objetivos de calidad propuestos

Aumentar la satisfacción del cliente

Mejorar las competencias del personal

Mejorar continuamente los procesos y la infraestructura

Mantener precios competitivos

Principios y valores propuestos

Compromiso con el cliente:

Orientar todas las actividades de la Organización, hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, con actitud de servicio.

Innovación:

Analizar los cambios del entorno, con el objeto de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes a partir de la combinación de tecnología, conocimiento y creatividad.

Economía:

Garantizar precios asequibles a los clientes a través de promociones constantes con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Honestidad:

Enmarcar las acciones en la verdad y hacerlas coherentes con nuestro pensar, decir y hacer.

Sentido de pertenencia:

Reflejar el amor y la pasión por la Organización en cada una de las tareas asignadas, teniendo la iniciativa necesaria para apoyar y desarrollar el trabajo en equipo.

Competitividad:

Maximizar el uso de los recursos, brindando productos y servicios de manera oportuna a nuestros clientes, con precios bajos y calidad.



Figura 3. Organigrama propuesto Supermercado los Almendros

4.2 Procedimiento de selección y contratación de personal.

Aunque hay muchas cosas por las que se tiene que preocupar un administrador de una empresa, el personal siempre será su activo más importante, pues son las personas las que le dan vida y dinamismo a la organización, y son indispensables para la constante renovación y competitividad.

Cuadro 1 Tiempo en el que labora en el supermercado.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	18	36%
Entre 1 y 3 años	21	42%
Más de 3 años	11	22%

TOTAL	50	100%
--------------	-----------	-------------

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

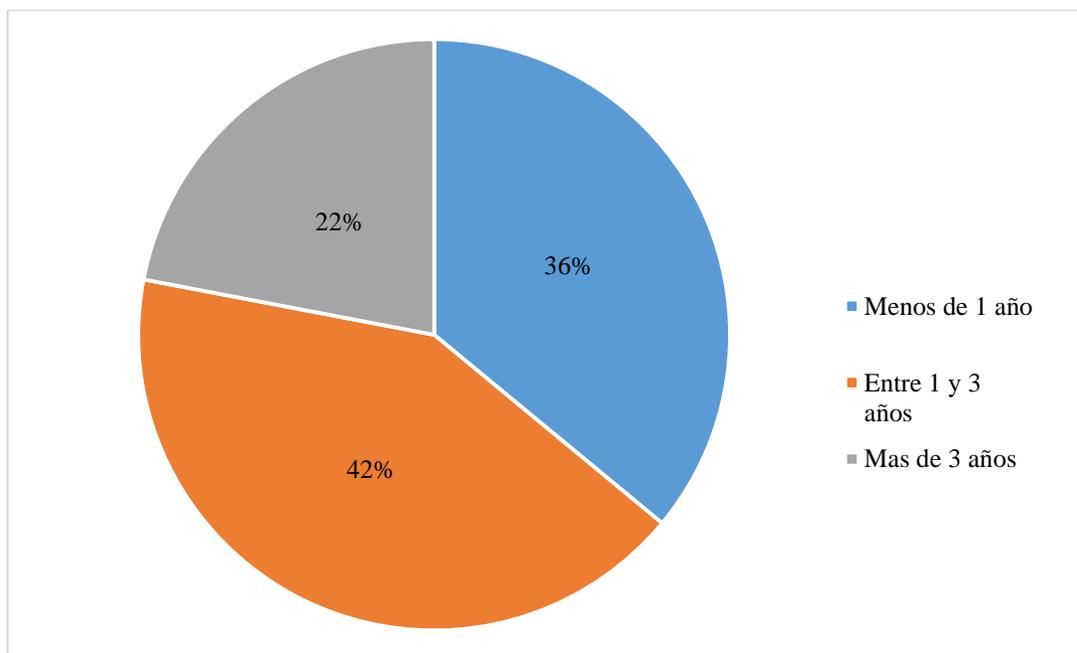


Figura 4. Tiempo en el que labora en el supermercado

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

El 42% de los empleados encuestados están laborando en el supermercado entre un año a tres, un 22% hace tres años y un 13% tiene menos de un año, lo que nos indica que hay muy poca estabilidad laboral, el personal lo van cambiando, no hay empleados que tengan antigüedad con la empresa.

Cuadro 2. Tipo de contrato

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
A término definido	3	6%
A término indefinido	34	68%
No tiene contrato firmado	13	26%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

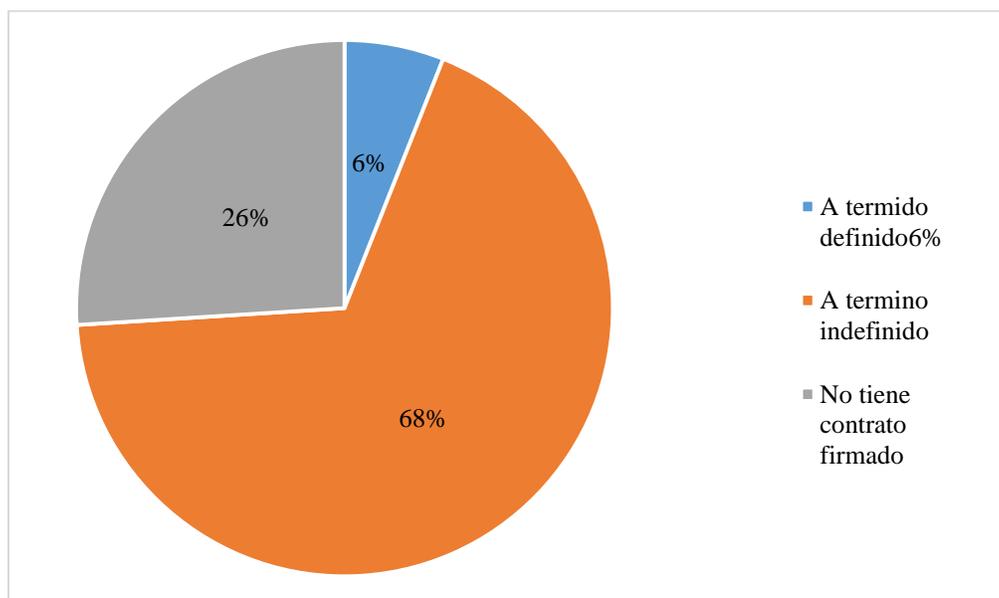


Figura 5. Tipo de contrato

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

El tipo de contrato que manejan los supermercados es el en contrato a término indefinido en un 68%, no tienen contrato 26% y a términos definido un 6%, a pesar que el tipo de

contratación es indefinido existe mucha inestabilidad laboral, por otra parte es preocupante que existan empleados sin ningún tipo de contratación.

Cuadro 3. Tipo de salario superior al Salario mínimo legal vigente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	34%
No	33	66%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

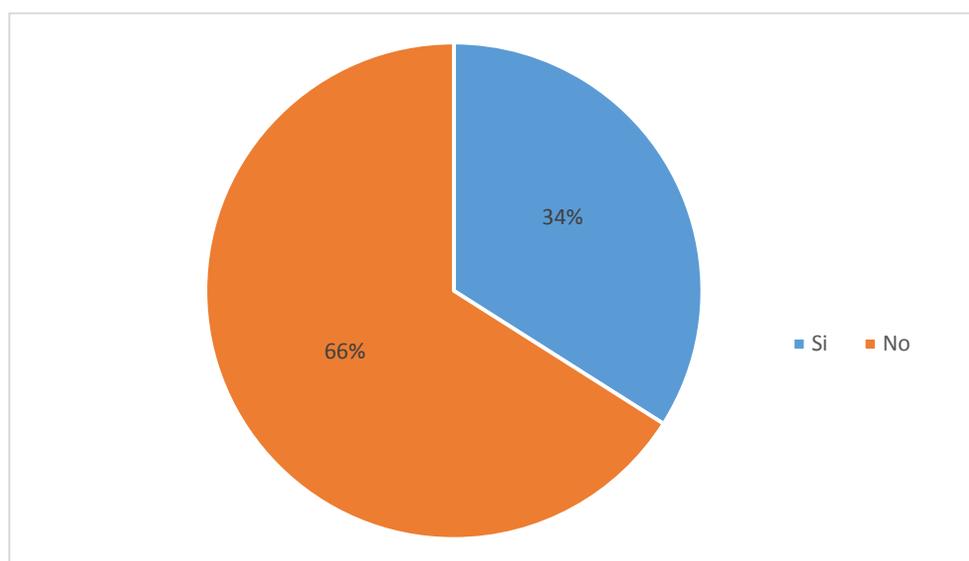


Figura 6. Tipo de salario superior al Salario mínimo legal vigente

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

Un 66% de los empleados de los supermercados no devengan un salario mínimo legal vigente, estipulado por ley, seguido de un 34% que si devenga el salario mínimo, generando una

descompensación, pues no existe ninguna claridad a quien debe pagarse el salario legal, siendo que los empleados trabajan actividades iguales o similares.

Cuadro 4. Se paga por horas extras.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	4%
No	48	96%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

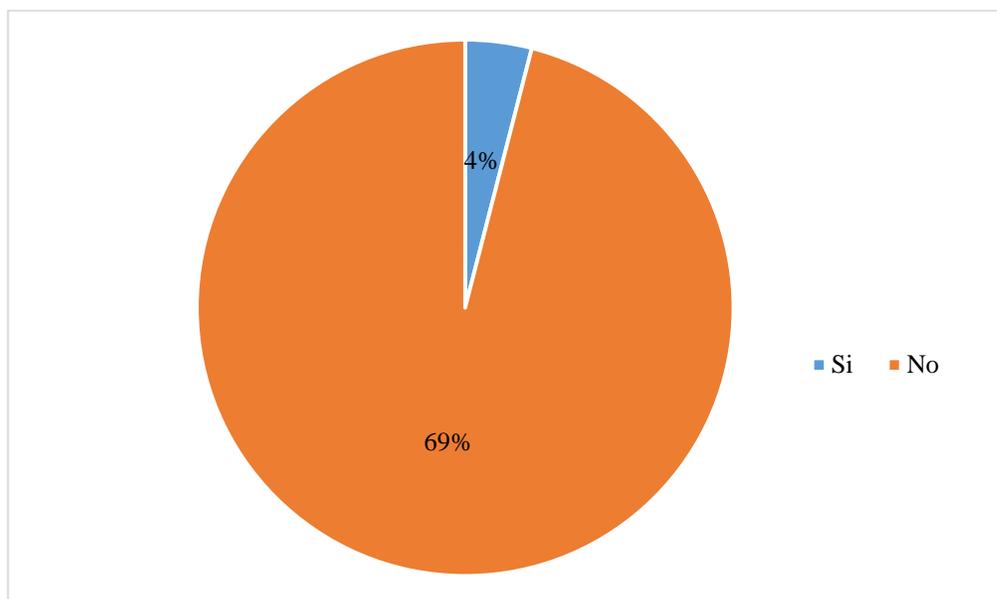


Figura 7. Se paga por horas extras

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios
Siendo los supermercados o autoservicios entidades de comercio, que laboran a partir de las siete de la mañana hasta las 7:00 de la noche, no cancelan a sus empleados horas extras ya

que laboran más de las ocho horas estipuladas legalmente, el 69% de los empleados no reciben pago por horas extras y un 4% si lo recibe.

Cuadro 5. Prestaciones de ley, Cesantías, primas etc.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	82%
No	9	18%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

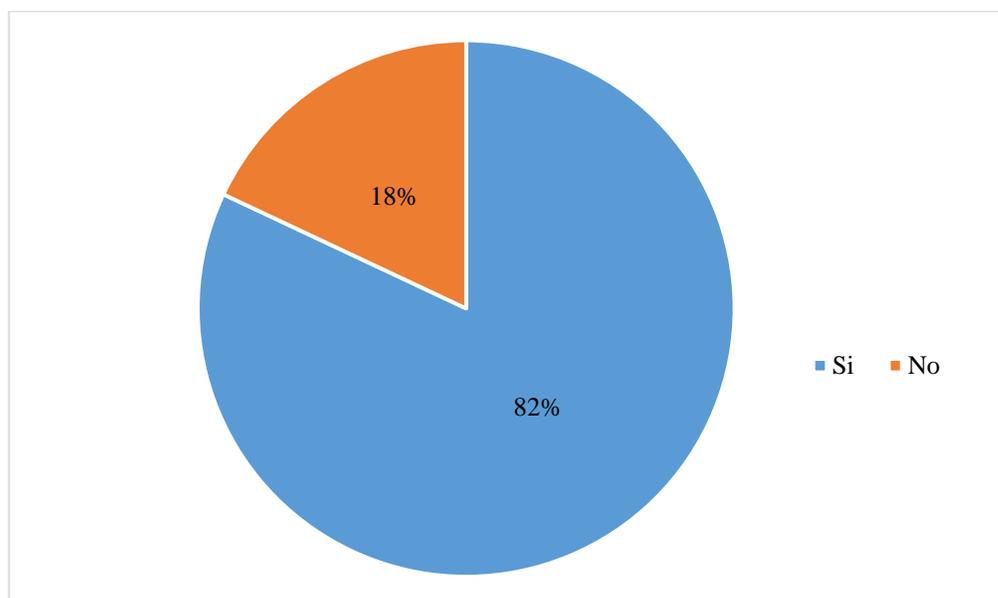


Figura 8. Prestaciones de ley, Cesantías, primas etc.

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios

En cuanto a las prestaciones de ley como cesantías y primas, los supermercados si lo realizan, un 82% recibe sus prestaciones y un 18% no lo recibe.

Cuadro 6. Afiliados a Salud y Pensión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	82%
No	9	18%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

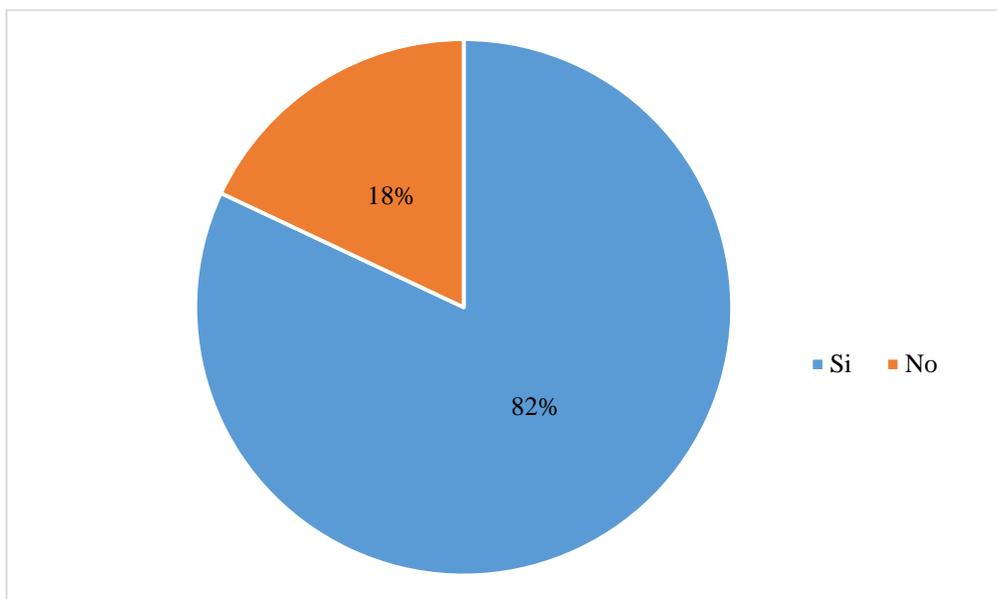


Figura 9. Afiliados a Salud y Pensión

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios

La seguridad social como salud y pensión, los supermercados si cobijan a sus empleados con este pago constituido por ley, un 82% de los empleados es afiliado al régimen de seguridad social y un 18% no lo está.

Cuadro 7. Disfruta de vacaciones remuneradas.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	28%
No	36	72%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

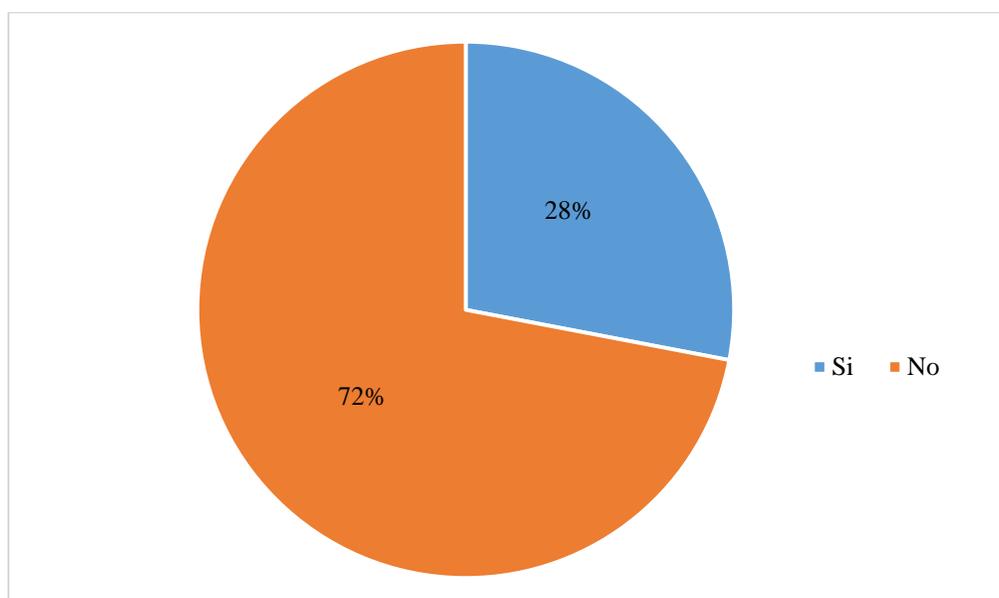


Figura 10. Disfruta de vacaciones remuneradas

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios

Estando estipulado por ley el pago de vacaciones un 72% no recibe este beneficio, y un 28% de los empleados la empresa si les paga sus vacaciones remuneradas contemplándose a lo legalmente constituido.

De acuerdo al análisis de la información, suministrada por los empleados de los supermercados hay un desajuste en el tipo de contratación, y de los lineamientos que por ley tiene derecho cada una de las personas que laboran en establecimientos de comercio legalmente constituidos, estos empleados no tienen un contrato claro y específico, el pago es irregular al no existir igualdad, ya que realizan iguales o similares actividades habiendo diferencia de salarios, en base a estos aspectos los supermercados debe implementar un proceso de reclutamiento y Selección de Personal adecuado a las necesidades de los mismos con el propósito de que exista igualdad, a continuación se presenta la siguiente propuesta, que tiene como objetivo que los supermercados cuente con el Recurso Humano idóneo para la ejecución de sus funciones, que le permita cumplir con su misión de la mejor manera posible.

Descripción y análisis del cargo. El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

A continuación se identificaran cuáles son esas etapas y paso que deben seguir

Definición del perfil del postulante.

Antes que nada se debe empezar haciéndose preguntas tales como:

Que actividades deberá realizar?

Necesita experiencia?

Que habilidades?

Que conocimientos técnicos?

Valores?

Capacidad de trabajo en equipo?

Trabajo bajo presión?

Nivel de estudio?

Principales actividades, responsabilidades, etc.

Se debe considerar que esta es una muestra de muchas preguntas que deben realizarse, posterior a tener las respuestas, se deben documentar formalmente con el fin en detallar en forma documental las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe tener la persona que ocupa el puesto, factores que permitirán efectuar el análisis correspondiente para determinar el perfil de la persona que se requiere para ocupar el citado cargo. En este sentido es necesario contar con el formato adecuado, que permita determinar las características, especificaciones y funciones inherentes al puesto, para delimitar sus obligaciones, como responsabilidades con el objeto de tener un punto de referencia para determinar los factores que sean necesarios evaluar al momento de efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Procedimiento propuesto para la selección y contratación del personal

Realizar un procedimiento de selección y contratación adecuado es muy importante, por lo cual acá diseñamos un modelo guía para que los supermercados lo tengan en cuenta:

Reclutamiento

Siendo esta la primera etapa del proceso de ingreso, es aquí donde se establecen todas las bases, para la implementación de la calidad del personal.

Esta etapa es llevada a cabo con el fin de recaudar el mayor número de postulantes y obtener un mejor rango de calidad al momento de la toma de decisiones.

Análisis e identificación de puestos

Esta es una de las partes primordiales y la primera que se abordará, puesto que para tener en claro cuál será el puesto a cubrir se debe tener presente:

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo? Y

¿Por qué se ha creado una nueva vacante?

Los cuestionamientos anteriores serán contestados con el uso correcto y una delimitación adecuada de los análisis de puestos de cada uno de las plazas existentes en la empresa en coordinación con el Gerente, jefe de personal y los jefes de cada área.

Reclutamiento del personal interesado en trabajar en nuestra empresa

Conociendo las necesidades del puesto a cubrir se debe proseguir con el proceso de reclutamiento.

En el caso de los supermercados dependiendo la vacante se pueden manejar dos clases de reclutamiento: el reclutamiento interno y externo, debido a que dentro del supermercado se dará la oportunidad a los empleados ya existentes de crecer laboralmente dentro del mismo.

Reclutamiento interno. En las áreas de uso común del supermercado xxx se pondrá un aviso con los requisitos mínimos para cubrir la vacante propuesta.

El anuncio pondrá en conocimiento de los empleados que se abrirá una nueva vacante, con todos aquellos requisitos necesarios para poder cubrirla. Así como el modo, tiempo y forma para enviar la solicitud.

El formato para dicho anuncio es el siguiente:

LOGO DEL SUPERMERCADO

VACANTE

SE CONVOCA AL PERSONAL INTERESADO EN PARTICIPAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN A LA VACANTE DE CAJERO PRINCIPAL. EL PERFIL DEL OCUPANTE SERÁ ENVIADO A LOS CORREOS ELECTRÓNICOS PERSONALES DE CADA EMPLEADO. SI CUMPLE, ENVIAR LA HOJA DE VIDA ACTUALIZADA, A LA OFICINA DE TALENTO HUMANO.

Reclutamiento externo. Para el reclutamiento de los nuevos postulantes se usarán principalmente tres tipos de fuentes y medios de reclutamientos; los cuales serán:

- Bolsa de empleo del SENA
- Diarios.
- Exteriores del supermercado.
- Página de internet Computrabajo.

Para el reclutamiento externo se hará uso del mismo formato del reclutamiento interno.

Es importante la correcta elaboración del formato de reclutamiento externo ya que una buena elaboración del mismo, establece las bases para un buen proceso de selección de personal.

A continuación se muestra una guía para el uso correcto de esta herramienta con el fin de que sea funcional para la empresa, cubriendo los requisitos necesarios para poder delimitar acertadamente a los aspirantes, así como también como se hace el ingreso a la bolsa de empleo del SENA de una vacante, como también a la página de computrabajo.

El formato para dicho anuncio es el siguiente:



El formato de anuncio de vacante se muestra dentro de un recuadro con un borde verde. En la parte superior izquierda hay un recuadro naranja con el texto "LOGO DEL SUPERMERCADO". El texto principal del anuncio es el siguiente:

EL SUPERMERCADO XXX REQUIERE PARA EQUIPO DE TRABAJO
(SE COLOCA LA VACANTE)

Nivel de estudios: (Nivel de estudios que se requiera según la vacante)
Experiencia: (experiencia según la vacante)
Salario: (Salario acordado por el empleador)
Horario: (Según el cargo)

Los siguientes son los pasos que debe seguir para registrar una vacante en la página computrabajo:

Se entra a la página web www.computrabajo.com.co , luego se da clic donde dice publique su oferta

Se registra la empresa, con el email de la empresa y una contraseña fácil de recordar.

Se procede a registrar la empresa con los datos correctos

Datos de la empresa

Nombre comercial de la empresa*

Razón social registrada en DIAN*

NIT de la empresa *

País*

Departamento*

Ciudad*

 El Número de Identificación Tributaria, conocido también por el acrónimo NIT, es un número único colombiano, que asigna la DIAN por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el RUT (Registro Único Tributario)

El NIT que ha indicado no es correcto. Por favor verifique su número, incluido el código de verificación.

Se completan los datos y se elige si desea que la contratación sea directa o por medio de una bolsa de empleo.

País*

Departamento*

Ciudad*

Dirección*

Sector de empresa*

Número de trabajadores*

en el RUT (Registro Único Tributario)

Tipo de empresa

Tipología* Empleador directo Agencia de reclutamiento Servicios temporales

Datos de la persona a contactar, quien la encargada de revisar las hojas de vida.

Datos de persona de contacto

Nombre*

Apellidos*

Cargo*

Teléfono*

Teléfono 2

 Indique un teléfono celular y/o un teléfono fijo

Los siguientes son los pasos que debe seguir para registrar una vacante en la página del servicio público de empleo SENA:

Se ingresa a la página <https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/>, y se empieza el registro de la empresa.

The screenshot shows the homepage of the Servicio de Empleo website. At the top, there is a header with the logo of the Servicio de Empleo (Agency Publica-DE EMPLEO) and the logo of the MINTRABAJO (Ministry of Labor). To the right, there is a logo for 'TODOS POR UN NUEVO PAÍS' with the tagline 'PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN'. Below the header is a navigation menu with links: Inicio, APE, Oficinas Regionales, Normalidad, Quejas y Reclamos, Preguntas Frecuentes, Observatorio Laboral, and Pasos para registrarse. The main content area is divided into several sections: 'Ofertas del día' (Offers of the day), 'Buscadores de empleo' (Job seekers) with a list of actions like 'Actualizar su hoja de Vida', 'Buscar ofertas de Empleo', and 'Taller hoja de vida'; 'Empresas' (Companies) with actions like 'Registre su vacante', 'Registre su vacante por teléfono', and 'Consulte con...'; and 'Inicio de sesión' (Login) with fields for 'Identificación' and 'Clave', radio buttons for 'Personas' and 'Empresa', and an 'Entrar' button. There are also links for 'Regístrese: Empresa - Persona' and '¿Olvidé mi contraseña?'.

Se aceptan los términos y condiciones

CONDICIONES Y TERMINOS DE USO

En razón a la exigencia legal consagrada en el artículo 15 de la Constitución Política de Colombia y en la Ley 1266 de 2008, la Agencia Pública de Empleo del SENA presenta los siguientes términos y condiciones de uso de la información obrante en la base de datos del aplicativo de la Agencia Pública de Empleo.

1. Definiciones previas Esta página establece los "Términos y Condiciones de Uso" que regulan las políticas frente al tratamiento de la información que reposa en la base de datos del aplicativo de la Agencia Pública de Empleo del SENA. Por favor, lea esta página atentamente. Al utilizar este Sitio, usted declara la aceptación de las Condiciones Generales que estén vigentes en el momento de acceso, tanto constitucionales y legales. La Agencia Pública de Empleo del SENA puede revisar estos Términos y Condiciones de Uso en cualquier momento, actualizando esta página a. Usted debería visitar esta página cada vez que acceda al sitio para revisar los Términos y Condiciones de Uso, puesto que le vinculan. Los términos "Usted" y "Usuario" se emplean aquí para referirse a todos los individuos, empresarios y/o entidades que por cualquier razón accedan a este aplicativo. Entiéndase de la lectura la sigla "APE" el nombre "Agencia Pública de Empleo". La demanda de empleo la constituyen las vacantes pendientes de ser ocupadas que los empresarios configuran cuando realizan solicitudes de hojas de vida de candidatos que cumplan con los requisitos establecidos de acuerdo con las necesidades de la empresa. La oferta de empleo está conformada por el conjunto de candidatos que han inscrito su hoja de vida en el sistema. Los candidatos son las personas naturales que inscriben su currículum en el servicio, con el fin de consultar y/o postularse a vacantes que corresponden con su perfil ocupacional. Las solicitudes de los empresarios pueden registrarse por Internet o por vía telefónica a cualquiera de los centros de la APE, en las ciudades capitales del país o en sus oficinas satélites.

No Acepto

Acepto

Se procede a crear la empresa, los datos que piden y se publica la oferta.

1. Datos de identificación

Tipo de identificación

Número de identificación

Correo electrónico

2. Contraseña

La contraseña asignada automáticamente será enviada a la dirección de correo electrónico registrada, con la cual podrá acceder al sistema una vez haya ingresado su número de identificación

3. Crear el usuario ahora

Selección

Después del reclutamiento y una vez que se tiene un buen número de solicitantes en tiempo y forma se iniciará con la fase de selección, donde se comenzarán a aplicar algunas herramientas muy útiles, que más adelante ayudaran a depurar e ir escogiendo a los mejores candidatos.

Entrevista de recepción de documentos

Esta fase es muy importante puesto que es donde se recauda toda aquella información que permitirá tener un amplio rango de posibilidades para ocupar el puesto, es imprescindible que la empresa ponga un tiempo límite para la recepción de documentos.

En la entrevista de recepción de documentos es indispensable mostrar un ambiente cordial para que los aspirantes tengan la certeza que se postulan en una empresa cuyo ambiente laboral es favorable para trabajar.

Esta entrevista se realiza directamente por el jefe del área de personal, él se encargará de recibir a todos aquellos candidatos para la vacante solicitada; a continuación se menciona un breve diálogo en el cual se describirá como debe dirigirse el jefe de personal o la persona encargada a los postulantes:

Jefe de personal o persona encargada.- Buenos días (Buenas tardes dependiendo el momento del día) ¿Viene por lo del empleo?

Postulante.- (Respuesta abierta a lo que el postulante quiera contestar)

Jefe de personal o persona encargada Muy bien por favor me permite su solicitud de empleo para que la analice y si cumple con el perfil se le llamará; muchas gracias. (El jefe de personal le dará una rápida lectura a la solicitud para asegurar que cuenten con un teléfono para localizarlos, y si no se encuentra en ella tendrá que pedirlo).

Entrevista Inicial y recepción de documentos

Se aborda este tema porque es que es un instrumento sumamente importante para recaudar información ya que actúa como filtro de la selección de personal en el momento de la toma de decisiones.

Se presenta a continuación un formato de solicitud de empleo de la hoja de vida minerva 1003 que reúne las necesidades específicas del supermercado, además de un espacio para el entrevistador. Dicho formato se llenará después de que el gerente en compañía del jefe de personal haya analizado y seleccionado previamente las solicitudes de empleo que crea más sobresalientes. A los aspirantes preseleccionados se les pedirá que llenen dicho documento para un nuevo filtro además de que formarán parte de la base datos de la empresa para futuras contrataciones.

Solicitud de empleo

HOJA DE VIDA

PARA SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha D M A	Empleo o cargo en el que está interesado	Código cargo
--------------------	--	--------------

I. INFORMACIÓN GENERAL (*) Respuesta opcional

Apellido(s) del aspirante	Nombre(s) del aspirante	 <p>FOTOGRAFÍA RECIENTE Tamaño 3 x 4 cm. Click para cargar</p>
Dirección domicilio / Barrio	Ciudad	
Teléfono	No. Celular	
Correo electrónico	Nacionalidad	
Profesión, ocupación u oficio	(*) Estado civil	

DOCUMENTACIÓN (**) Respuesta opcional

Cédula de ciudadanía: <input type="checkbox"/> N°	(**) Libreta militar N°	Primera clase: <input type="checkbox"/>
Extranjería: <input type="checkbox"/> Expedida en:	Distrito N°	Segunda clase: <input type="checkbox"/>
Tarjeta profesional N°	¿Tiene vehículo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Licencia de conducción N°
		Categoría

II. INFORMACIÓN PERSONAL

¿Está trabajando actualmente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿En qué empresa? Empleado <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Tipo de contrato
¿Trabajó antes en esta empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Solicitó empleo antes en esta empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Fecha: D M A
¿Tiene parientes que trabajan en esta empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Nombre	Dependencia
¿Cómo tuvo conocimiento de la existencia de la vacante? Anuncio <input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/>	Por medio de agencia <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	¿Cuál?
¿En qué ciudad o población ha vivido la mayor parte de su vida?	¿En qué ciudades o regiones del país ha trabajado?	¿Aceptaría trabajar en una ciudad o sitio distinto al inicialmente contratado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Vive en casa: ¿Familiar? <input type="checkbox"/> ¿Propio? <input type="checkbox"/> ¿Alquilado? <input type="checkbox"/>	Nombre del arrendador	Teléfono
¿Actualmente tiene algún ingreso adicional? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Describalo e indique su valor mensual	¿Cuánto suman sus obligaciones económicas mensuales? \$
¿Por qué conceptos?	¿Practica algún deporte? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Cuál(es)?
¿Cuál(es) es(son) su(s) principal(es) afición(es)?	¿Alguna vez ha obtenido distinciones o reconocimientos por su desempeño en actividades deportivas, culturales, sociales, etc.? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Cuál(es)?
¿Pertenece a algún tipo de asociación comunitaria, deportiva, cultural, etc.? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		¿Cuál(es)?

OBJETIVO Mencione brevemente que expectativas tiene a nivel laboral, educativo y personal e indique como planea hacerlas realidad.

III. INFORMACIÓN FAMILIAR

Nombre esposa(o) o compañera(o)		Profesión, ocupación u oficio		Empresa donde trabaja	
Cargo actual		Dirección		Teléfono	
N° de personas que dependen económicamente del solicitante		Parentesco		Edades	
Nombre(s) padre(s)		Profesión, ocupación u oficio		Teléfono(s)	
Nombre(s) hermano(s)		Profesión, ocupación u oficio		Teléfono(s)	

IV. EDUCACION Y APTITUDES

ESTUDIOS	AÑO DE REALIZACIÓN	AÑOS DURACIÓN	TÍTULO OBTENIDO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CIUDAD
Primaria					
Bachillerato					
Clásico <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/>					
Comercial <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
Educación Superior					
Técnico <input type="checkbox"/>					
Tecnológico <input type="checkbox"/>					
Profesional <input type="checkbox"/>					
Postgrados					
Otros: cursos, diplomados, seminarios	Intensidad horaria	Nombre del programa		Institución	
¿Cursa estudios actualmente?	¿Qué tipo de estudios?		Duración (años, semestres, meses)	Año / semestre que cursa	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Nombre de la institución			Horario	Diurno <input type="checkbox"/>	Fin de semana <input type="checkbox"/>
			Nocturno <input type="checkbox"/>	A distancia <input type="checkbox"/>	
OTROS CONOCIMIENTOS: Indique el grado de dominio R - Regular, B - Bien, MB - Muy Bien					
Sistemas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1.	R	B	MB	1.
¿Programa(s) que maneja?	2.	R	B	MB	4.
Idiomas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1.	Lectura	R	B	MB
¿Qué idioma(s) conoce?	2.	Escritura	R	B	MB
		Hablado	R	B	MB

Nota: en caso de ser contratado(a) favor preparar toda la documentación.

V. TRAYECTORIA POR EMPRESAS

MARQUE CON UNA EQUIS (X) EN QUE CLASE DE EMPRESA(S) HA TRABAJADO Y EN QUE ÁREA(S) DE ESTA(S) EMPRESA(S) SE HA DESEMPEÑADO

EMPRESAS POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS (*)				ÁREA DE LA EMPRESA			
AGRICULTURA <input type="checkbox"/>	Minería <input type="checkbox"/>	FINANCIERO <input type="checkbox"/>	Administración <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>			
GANADERIA / AVICULTURA <input type="checkbox"/>	Maquinaria <input type="checkbox"/>	INMOBILIARIO <input type="checkbox"/>	Auditoría <input type="checkbox"/>	Sistemas <input type="checkbox"/>			
MINERIA <input type="checkbox"/>	Automotores <input type="checkbox"/>	INFORMÁTICO <input type="checkbox"/>	Bodega <input type="checkbox"/>	Tesorería <input type="checkbox"/>			
HIPOCÁRBURROS <input type="checkbox"/>	Muebles <input type="checkbox"/>	SALUD <input type="checkbox"/>	Compras <input type="checkbox"/>	OTRAS (¿cuáles?) <input type="checkbox"/>			
INDUSTRIA <input type="checkbox"/>	Reciclaje <input type="checkbox"/>	EDUCACIÓN <input type="checkbox"/>	Contabilidad <input type="checkbox"/>				
Alimentos y Bebidas <input type="checkbox"/>	OTROS (¿Cuáles?) <input type="checkbox"/>	SEGUROS <input type="checkbox"/>	Costos <input type="checkbox"/>				
Tabaco <input type="checkbox"/>		TURISMO / RECREACIÓN <input type="checkbox"/>	Crédito y Cobranzas <input type="checkbox"/>				
Textiles y Confecciones <input type="checkbox"/>		OTROS SERVICIOS <input type="checkbox"/>	Diseño <input type="checkbox"/>				
Cuero y Calzado <input type="checkbox"/>	ELECTRICIDAD / GAS / AGUA <input type="checkbox"/>	Asesorías Profesionales <input type="checkbox"/>	Finanzas <input type="checkbox"/>				
Papel y Cartón <input type="checkbox"/>	CONSTRUCCIÓN <input type="checkbox"/>	Servicios Temporales <input type="checkbox"/>	Gerencia General <input type="checkbox"/>				
Editorial y Artes Gráficas <input type="checkbox"/>	COMERCIO <input type="checkbox"/>	Seguridad Vigilancia <input type="checkbox"/>	Impuestos <input type="checkbox"/>				
Químico y Farmacéutico <input type="checkbox"/>	HOTELES Y RESTAURANTES <input type="checkbox"/>	OTROS SECTORES <input type="checkbox"/>	Mercadeo <input type="checkbox"/>				
Caucho y Plástico <input type="checkbox"/>	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO <input type="checkbox"/>		Producción <input type="checkbox"/>				
Vidrio, Cerámico y Cemento <input type="checkbox"/>	COMUNICACIONES <input type="checkbox"/>		Publicidad <input type="checkbox"/>				

(*) Resumen Clasificación Industrial Actividades Económicas

VI. EXPERIENCIA LABORAL

FAVOR RELACIONAR LOS ÚLTIMOS TRES EMPLEOS QUE USTED HA DESEMPEÑADO, COMENZANDO POR EL ÚLTIMO O ACTUAL. SI NECESITA DAR MÁS DETALLES UTILICE UNA HOJA POR SEPARADO. ESTOS DATOS SERÁN VERIFICADOS Y SU MANEJO SERÁ CONFIDENCIAL.

Nombre de la última o actual empresa		Dirección		Teléfono(s)	
Cargo		Nombre de su jefe inmediato		Fecha de ingreso	
				D M A	
Fecha de retiro		Cargos desempeñados por usted		D M A	
Total tiempo servido		Sueldo inicial		Sueldo final o actual	
		\$		\$	
Funciones realizadas					
Logros obtenidos					
Tipo de contrato: Indefinido <input type="checkbox"/> ¿Cuanto tiempo? Contrato directo con la empresa <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? Fijo <input type="checkbox"/> Contrato por medio de agencia <input type="checkbox"/>					
Horario de trabajo: Tiempo completo <input type="checkbox"/> 1/2 Tiempo <input type="checkbox"/> Por horas <input type="checkbox"/> Jornada: Diurna <input type="checkbox"/> Nocturna <input type="checkbox"/> Otra jornada <input type="checkbox"/>					
Motivo del retiro					
Verificación (Espacio exclusivo para el entrevistador)					
Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono(s)	
Nombre de su jefe inmediato		Cargo		Fecha de ingreso	
				D M A	
Fecha de retiro		Cargos desempeñados por usted		D M A	
Total tiempo servido		Sueldo inicial		Sueldo final o actual	
		\$		\$	
Funciones realizadas					
Logros obtenidos					
Tipo de contrato: Indefinido <input type="checkbox"/> ¿Cuanto tiempo? Contrato directo con la empresa <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? Fijo <input type="checkbox"/> Contrato por medio de agencia <input type="checkbox"/>					
Horario de trabajo: Tiempo completo <input type="checkbox"/> 1/2 Tiempo <input type="checkbox"/> Por horas <input type="checkbox"/> Jornada: Diurna <input type="checkbox"/> Nocturna <input type="checkbox"/> Otra jornada <input type="checkbox"/>					
Motivo del retiro					
Verificación (Espacio exclusivo para el entrevistador)					
Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono(s)	
Nombre de su jefe inmediato		Cargo		Fecha de ingreso	
				D M A	
Fecha de retiro		Cargos desempeñados por usted		D M A	
Total tiempo servido		Sueldo inicial		Sueldo final o actual	
		\$		\$	
Funciones realizadas					
Logros obtenidos					
Tipo de contrato: Indefinido <input type="checkbox"/> ¿Cuanto tiempo? Contrato directo con la empresa <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? Fijo <input type="checkbox"/> Contrato por medio de agencia <input type="checkbox"/>					
Horario de trabajo: Tiempo completo <input type="checkbox"/> 1/2 Tiempo <input type="checkbox"/> Por horas <input type="checkbox"/> Jornada: Diurna <input type="checkbox"/> Nocturna <input type="checkbox"/> Otra jornada <input type="checkbox"/>					
Motivo del retiro					
Verificación (Espacio exclusivo para el entrevistador)					
INFORMACIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL (Relacione las entidades a las que actualmente está afiliado)					
¿Entidad promotora de salud (EPS)?		¿Fondo de pensiones?		¿Fondo de cesantías?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Cuál?		¿Cuál?		¿Cuál?	
Fecha de afiliación: Cotante <input type="checkbox"/> Beneficiario <input type="checkbox"/>		Fecha de afiliación:		Fecha de afiliación:	

VII. REFERENCIAS PERSONALES

Relacione dos nombres de personas distintas a familiares o empleadores				
1.-	Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
2.-	Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Nombre de un familiar que podamos contactar en caso de no localizarlo a usted directamente				
3.-	Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Verificación (Espacio exclusivo para el entrevistador)				
1.-				
2.-				
3.-				
Autorizo pedir información de mi Hoja de Vida sin ninguna restricción. <input type="checkbox"/>		¡Importante! Este es un formato de distribución GRATUITA, puede buscarlo en la Web, puede imprimir ó enviar este formato por correo electrónico sin restricciones.		
Nota importante Favor no llamar por teléfono, ni concurrir a preguntar por el resultado de esta solicitud. Nosotros le avisaremos, gracias.		Certificación Para todos los efectos legales, certifico que todas las respuestas e informaciones anotadas por mí, en el presente formato son veraces.		Firma del solicitante C.C. _____

VII. ADMINISTRACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN (Espacio exclusivo para el empleador)

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	ENTREVISTA		OBSERVACIONES DEL ASPIRANTE										
	Día	Hora	Asistió a Entrevista		Hora de Llegada								
1.-			Si	No									
2.-													
ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL CARGO. R - Regular, B - Bien, MB - Muy Bien													
Aspectos	Primer Entrevistador		Segundo Entrevistador		Otros aspectos								
Puntualidad	R	B	MB	R	B	MB	Desempeño en cargos anteriores	R	B	MB	R	B	MB
Presentación	R	B	MB	R	B	MB	Aceptable motivo de retiro de cargos anteriores	R	B	MB	R	B	MB
Aspectos de vigor y salud	R	B	MB	R	B	MB	Se ajusta al perfil	R	B	MB	R	B	MB
Facilidad de expresión	R	B	MB	R	B	MB		R	B	MB	R	B	MB
CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA													
Primer entrevistador													
Segundo entrevistador													
Candidato seleccionado definitivamente		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Contrátese a partir del		Sueldo \$							
Candidato elegible próximamente		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Cargo		Tipo de contrato							
Referencias verificadas por		Primer entrevistador		Segundo entrevistador		Firma de quien autoriza contratación							

4

De acuerdo con los datos anteriores, se puede tener una perspectiva más clara y precisa del aspirante y esto servirá para poder arrancar de una manera correcta con la fase de reclutamiento de personal con una mayor solidez.

Esta es una etapa fundamental, ya que aquí se tomarán las decisiones más importantes en nuestra empresa, ver quien cumple con los requisitos con los cuales se cubrirán las siguientes vacantes y aquellos que simplemente no serán requeridos.

La empresa tiene la responsabilidad de analizar muy bien las solicitudes y cotejar en primera instancia, si los datos de los aspirantes satisfacen las necesidades del puesto.

La verificación de datos es una parte muy relevante en el proceso de selección **no debe pasarse por alto**, es aquí donde se confirma algunos de los datos que el postulante puso en su solicitud y son de suma importancia para la seguridad de la empresa, así como para el control de aspirantes futuros. La verificación de datos de aspirantes debe realizarse cuando el jefe de personal ya ha seleccionado un máximo de tres candidatos, esto evitará elevar el costo del proceso. Esta etapa permite reducir el número de postulantes después de analizar su segunda solicitud de empleo.

Los datos más importantes a revisar y el modo en que se verificarán son los siguientes:

Nombre y dirección del postulante: Si el postulante puso algún número local llamar y confirmar si efectivamente vive en ese domicilio, si lo conocen y el tiempo que tienen de conocerlo.

Nivel de estudios cursados: Verificar que los soportes de los diplomas sean verídicos y cuenten con las actas de grado.

Referencias personales y laborales: Llamar a uno de sus familiares y alguna amistad que haya puesto en la solicitud de empleo y preguntar el tiempo que tiene de conocerlo, si lo considera una persona confiable y responsable Para la referencia laboral llamar al último trabajo y solicitar hablar con su anterior jefe, preguntar el motivo por el cual el candidato dejó de laborar con ellos y su desempeño en la empresa. Si en la solicitud de empleo se menciona que no se puede solicitar referencias preguntar al postulante los motivos por los cuales no se puede pedir referencias para posteriormente marcar a los anteriores trabajos donde sí se pueda solicitar referencias y realizar el mismo cuestionamiento antes mencionado.

Salud: Esta verificación se llevara a cabo justo antes de la contratación debido a que esta activación genera un alto costo, por lo mismo es recomendable que se realice al final cuando ya se tenga seleccionada a la persona que ocupara el cargo; esta verificación es altamente recomendable para no encontrarse con sobresaltos después de contratar a la persona, para lo cual se debe enviar a la persona seleccionada a realizarse un examen médico y de salud ocupacional, donde certifique que el candidato se encuentra en óptimas condiciones para ocupar el cargo.

Después de haber analizado la solicitud de empleo de la hoja minerva 1003 y de haber verificado los datos del aspirante, el reclutador, deberá analizar muy bien todos los datos y volverá a elegir conforme a las características de la vacante y la nueva información, un número más reducido de postulantes que cubran con el perfil solicitado, a los cuales se le citara a primera entrevista y pruebas específicas dependiendo el puesto. El formato inicial de entrevista y las pruebas se realizan a continuación:

Entrevista inicial:

LOGO DEL SUPERMERCADO	ENTREVISTA INICIAL DE ASPIRANTES A LA VACANTE
NOMBRES Y APELLIDOS	_____
FECHA	_____
CARGO AL QUE ASPIRA	_____
EDAD	_____

1. ¿cómo se definiría? _____
2. ¿Qué experiencia tiene en este sector? _____
3. ¿Por qué dejó su último trabajo? _____
4. ¿Qué sabe acerca de esta empresa? _____
5. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? _____
6. ¿Cuál es su puesto de trabajo ideal? _____
7. ¿Qué nos aportaría si le contratásemos? _____
8. ¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros? _____
9. ¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo? _____
10. ¿Cómo resolvería usted un problema? _____
11. ¿Sabe trabajar en equipo? _____
12. ¿Trabaja bien bajo presión? _____
13. ¿Qué ha aprendido de sus errores? _____
14. ¿Cuál ha sido su mayor decepción profesional? _____
15. ¿Qué le motiva a la hora de hacer su trabajo? _____
16. ¿Cómo le gustaría que fuese su jefe? _____
17. ¿Qué tipo de empleado cree que estamos buscando? ¿Usted encaja en ese perfil? _____
18. ¿Cómo compensará la falta de experiencia? _____
19. ¿Ha mejorado sus conocimientos en el último año? _____
20. ¿Trabajaría horas extra? _____
21. ¿Estaría dispuesto a trasladarse de ciudad o país? _____
22. ¿Qué salario le gustaría recibir? _____
23. ¿Cuánto tiempo le gustaría trabajar con nosotros? _____
24. ¿Actualmente está buscando otros trabajos? _____
25. ¿Tiene alguna pregunta? _____

Pruebas

Las pruebas que se le realizan a los candidatos son las siguientes:

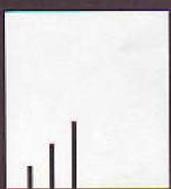
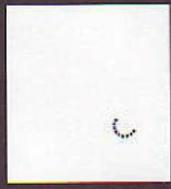
Prueba Wartegg

TEST WARTEGG

Nombre _____ Fecha _____

Edad _____ Sexo _____ Grado de Instrucción _____

Profesión _____ Lugar de Nacimiento _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TITULOS DIBUJOS

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL _____

El

Test de Wartegg es una herramienta de selección de personal que causa pavor entre los candidatos a un puesto de trabajo, debido en parte a su rareza y a su inusual extravagancia.

El test fue ideado por Erik Wartegg en 1940 y adaptado por C. Biedma y Pedro D.Alfonso en 1960, representando ocho situaciones vitales que el individuo debe resolver.

Es un test de los denominados test proyectivos, es decir, que se entregan al candidato una serie de cuadros en blanco Pueden ser 8 o 16, con unas pequeñas formas y tiene que completar el dibujo de la forma en que quiera, añadir un número por orden de resolución y un título. Sin duda es una de las pruebas que más nerviosos coloca al candidato, puesto que supone una improvisación. El fondo negro sobre el que se sitúan los recuadros blancos incita a la proyección (como si cerráramos los ojos). El fondo blanco limita esa proyección a un espacio concreto de representación (esto a veces genera ansiedad). El signo representa los elementos típicos de los 4 grandes movimientos gráficos (ángulo, recta, curva, punto)

Las siguientes son las instrucciones del Test de Wartegg que se les debe dar a los candidatos:

Completar los dibujos partiendo del símbolo que aparece en cada recuadro

Intentar hacerlo ordenadamente, pero si no puede, poner el número en el orden que se hayan realizado.

Poner título a cada uno de los dibujos una vez que se ha terminado de dibujar

Indicar por orden cual le gustó más y cual le gustó menos.

Indicar por orden los que resultaron más fáciles de realizar.

La duración del test de Wartegg es aproximadamente de 20-30 minutos.

¿Para qué sirve el test de Wartegg?

Algunos opinan que es un test obsoleto, pero cuando se utiliza lo que se pretende es encontrar información sobre la capacidad resolutoria del individuo, su capacidad de organización, su creatividad, y también descartar algunos problemas de personalidad (paranoide, esquizoide,..)

Lo que el entrevistador va a mirar es la madurez en el trazo, el equilibrio en el uso del espacio, el tipo de formas que se representan (paisajes, personas, objetos), la concordancia con el título, la capacidad simbólica y de representación de los dibujos. El test sirve para aproximarnos al tipo de personalidad (arquetipos), la posición del individuo frente al mundo, manejo de las relaciones interpersonales, dinamismo y energía vital, capacidad de síntesis y análisis, presencia de ansiedad.

Hay cuatro campos orgánicos, que inducen a la representación de dibujos animados o paisajes de la naturaleza, son el 1,2,7 y 8. Representan la afectividad y lo emocional.

Hay 4 campos inorgánicos que inducen a la representación de dibujos inanimados u objetos. Son el 3, 4, 5 y 6. Representan lo racional, lo pragmático.

Resolver campos orgánicos como inorgánicos puede interpretarse como frivolidad o como un exceso de pragmatismo, tendencia a la objetividad.

Resolver los campos inorgánicos como orgánicos, puede simbolizar una excesiva preocupación por las emociones y las relaciones interpersonales, con tendencia a la conflictividad.

Sin embargo, todo esto, dibujar objetos donde debería haber escenas de personas o animales, y al contrario, se considera dentro de la normalidad, (aunque nos da una imagen de la tendencia de la personalidad del individuo) siempre y cuando no se reflejen en su totalidad imágenes sólo orgánicas o sólo inorgánicas.

Cuadrado No.1: Representa el auto concepto, cómo la persona se ve a sí mismo en relación con el exterior. Se puede dibujar lo que se quiera, pero teniendo en cuenta que:

Repintar el estímulo o agrandarlo, significa una tendencia hacia la histeria y la necesidad de llamar la atención

Camuflar el estímulo multiplicándolo puede significar baja autoestima y necesidad de pasar desapercibido.

Ejemplos adecuados: Punto como centro de Sol, Rueda, Diana, Nariz de una cara,

Ejemplos inadecuados: Punto como extremo de un ángulo, espiral, estrella, dos ojos, tela de araña, ojos demasiado grandes.

Cuadrado No.2: Representa la afectividad y lo emocional. A tener en cuenta:

Se considera positivo dibujar rostros o personas, cosas de la naturaleza (pájaros), si se dibuja un animal se deberá tener en cuenta qué animal, puesto que nos representa en nuestras relaciones con los demás (evitar lobos, leones,..). Anular o repintar el estímulo puede considerarse tendencia a la frivolidad o al cinismo.

Dibujar objetos en este recuadro puede indicar una marcada tendencia a evitar las relaciones interpersonales.

Ejemplos adecuados: rostros (ceja, bigote, pelo) representación de ondas (nubes, pájaros) , paisajes naturales y personas.

Ejemplos inadecuados: objetos cerrados (taza, ala, curva de una calle,..)

Cuadrado No.3: Es el campo de las metas, los objetivos y la proyección de la vida

Prolongar las líneas y darles crecimiento en forma de edificio, árboles, etc... de diferente tamaño puede interpretarse como ser poco organizado

Dibujar escaleras que terminan en plataforma, indica conformidad con lo obtenido hasta ahora

Si se tacha o se anula el estímulo, significa tendencia a sentirse estancado .Si se unen las tres líneas indica pocas ambiciones

Ejemplos adecuados: Escaleras, barras estadísticas hilera de árboles (mujeres), casa con tejado,..

Ejemplos inadecuados: Edificios irregulares, marcada tendencia hacia abajo,..

Cuadro N°4: Es el cuadro de los contenidos inconscientes, es decir, cómo nos comportamos frente a nuestras represiones, nuestras ansiedades. Algunas cosas que deben considerarse en la resolución de este cuadro son las siguientes:

Es bueno que este sea el último cuadro, puesto que es el que más dificultades plantea en su resolución.

Sombrear el cuadro o nublarlo puede indicar bloqueo, falta de resolución ante situaciones de presión.

Dibujar objetos infantiles, puede simbolizar inmadurez

Dibujar un tablero de ajedrez significa que la persona es calculadora y racional

Dibujar paisajes naturales puede implicar un alto grado de subjetividad

Ejemplos adecuados: abstracciones simétricas, ventanas, dados, tableros de juegos,..

Ejemplos inadecuados: cometas, trenes vistos desde lejos, tiro al blanco,..

Campo No 5. Representa el control de los impulsos y la energía vital

Se considera positivo equilibrar el dibujo hacia la derecha, puesto que representa dinamismo y tendencia a la actividad. Por el contrario no hacerlo significaría pasividad.

Es bueno representar una acción, y no solamente objetos inertes

Ejemplos adecuados: Pala, martillo, cono de helado, espada,..

Ejemplos inadecuados: Foco de luz, letra t, techos, antenas,..

Campo N°6 Representa el raciocinio.

Se considera positivo integrar las dos líneas dentro de un mismo dibujo, en vez de hacer dos figuras independientes. La integración da muestras de equilibrio y coherencia. Lo que dibujemos, determinará nuestra forma de análisis. Por ejemplo si dibujamos una ventana, puede indicar que somos observadores.

Ejemplos adecuados: Casas, carros, televisión, figuras geométricas integradas, ventana, marco de un cuadro,.

Ejemplos inadecuados: dibujos irregulares, objetos abiertos, cruz, horca, objetos separados e inconexos,..

Campo N°7. Puede representar la madurez sexual, pero sobre todo se va a prestar atención a las relaciones interpersonales en el trabajo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Respetar el estímulo (no pintar encima ni tacharlo o colorearlo) indica respeto y calidad en las relaciones interpersonales, por el contrario si se repinta o se colorea puede significar inmadurez.

Si lo que se dibuja representa una función real, un objeto real, significa madurez y equilibrio.

Ejemplos adecuados: Adornos, flores, frutas, huellas de hormigas,..

Ejemplos inadecuados: (objetos pesados) llanta de un coche, tren, huevo, nariz, pelota

Campo N°8. Representa el ámbito laboral propiamente dicho. También representa la figura paterna, la autoridad.

Si lo dibujado está por debajo indica sumisión, pasividad.

Si lo dibujado está por encima, indica un alto nivel de crítica y dificultades para asumir la norma.

La mejor opción es equilibrar el dibujo, representando cosas tanto por debajo como por encima.

Ejemplos adecuados: Sombrero, paraguas, sombrilla, arco iris,..

Ejemplos inadecuados: Casco, objetos cerrados, portón, reloj,..

Otras cosas a tener en cuenta sobre test de Wartegg:

Si se sigue el orden esto representa una fuerte tendencia a lo metódico, a la organización

Si no se sigue el orden, el primer cuadro que se dibuja será el preferido, y por lo tanto marcará la tendencia del individuo.

Campo 2: Persona extrovertida, buena para contactos, venta, atención al público

Campo 3: Persistencia, ambición, capacidad de liderazgo

Campo 4: Poca racionalidad

Campo 5: Productiva y dinámica

Campo 6: Deseos de realización intelectual

Campo 7: Sensibilidad, empatía altruismo

Campo 8: Necesidad de protección.

El campo con el que se termina indica lo que más difícil nos resulta. Ya hemos dicho antes que una buena opción es terminar con el nº 4 (representa las frustraciones, la ansiedad,..)

Es recomendable que los dibujos se equilibren y se centren. Si se tiende hacia la izquierda es signo de pesimismo, inactividad. Si se tiende hacia la derecha indica acción, pero exageradamente puede parecer falta de control o juicio. Lo mejor es intentar centrar el contenido y presentar algo armónico y a ser posible estético y original. Si predominan los objetos en la

parte alta, indica fantasía, creatividad, pensamiento. Si predominan los objetos en la parte baja, realismo, rutina, alto contacto con la realidad.

El tamaño del dibujo es importante. Si es pequeño significará timidez, baja autoestima, escasa resolución. Si es demasiado grande, egocentrismo, desequilibrio, fuerte carácter, problemas para asumir límites y normas.

El trazo también es importante. Si es excesivamente fuerte denota impulsividad, si es fuerte y preciso indica equilibrio, si es débil y rápido indica agilidad mental, adaptación al medio, si es excesivamente débil, inseguridad, temores, conflictos no resueltos.

Pruebas Psicotécnicas

Para la revisión de estas pruebas es necesaria la contratación de un psicólogo quien es la persona encargada de la interpretación correcta de estos resultados.

Las pruebas Psicotécnicas o Psicométricas comprenden un instrumento empleado en la evaluación de personal, formación empresarial, orientación profesional, evaluación de desempeño, desarrollo directivo y liderazgo, entre otras. Con él se pretenden Identificar atributos psicológicos esenciales que determinan el desempeño laboral. En otras palabras, identifican rasgos de personalidad que favorecen o debilitan la acción para desempeñar determinados cargos.

Las Pruebas de Personalidad son técnicas objetivas que sirven para explorar aptitudes, personalidad y competencias mediante pruebas que se han elaborado científicamente y que se han baremado después de aplicarse a una muestra representativa de la población a la que se dirige. Identifican y evalúan distintas dimensiones de la personalidad que tienen un papel relevante en el mundo del trabajo como pueden ser:

- Dinamismo,
- Ajuste social,
- Tolerancia,
- Dominancia,
- Capacidad de trabajo en equipo,
- Cooperación,
- Cordialidad, Escrupulosidad,
- Perseverancia,
- Estabilidad emocional,
- Apertura mental,
- Responsabilidad,
- Tolerancia al estrés,
- Auto-exigencia e Inteligencia emocional.

Estas pruebas tienen mecanismos de control para descubrir si se contesta con Sinceridad y con atención suficiente para que resulten válidos los resultados.

Por eso, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Estar seguro de haber entendido bien las instrucciones que se dan antes de cada prueba, y si no, debes preguntar.

Tratar de contestar todas las preguntas, contesta con rapidez y no dedique mucho tiempo a una cuestión en concreto, normalmente todas tienen el mismo valor, pase a la siguiente, y si le sobra tiempo, vuelva sobre ella.

Procure no dar una falsa imagen, o contestar al azar sin examinar la pregunta y/o respuesta. Límitese a responder con sinceridad, de esta manera, evitará incoherencias en preguntas similares, las cuales pretenden conocer si realmente se dio una respuesta cierta o falsa, o se realizó el cuestionario de forma aleatoria.

Conservar el nivel de concentración.

Evitar responder: algunas veces, nada, no estoy seguro, término medio, más o menos, entre otros.

Trate de responder: Si o No, siempre o nunca, verdadero o falso.

Ejemplos de preguntas.

A continuación se presenta el enunciado similar al que se encontrara al momento de abordar la prueba.

El propósito de esta prueba es evaluar las actitudes, motivaciones e intereses que se ponen en juego, cuando se abordan situaciones propias de los procesos pedagógicos o de la gestión en una institución educativa. La prueba consta de 40 preguntas, constituidas por un enunciado y por tres opciones de respuesta identificadas con las letras A, B y C. El enunciado describe una situación propia del contexto escolar y las tres opciones de respuesta presentan distintas alternativas de acción o de decisión que se podrían asumir ante dicha situación.

Para responder la prueba se debe analizar cuidadosamente cada enunciado y sus opciones de respuesta, de tal manera que pueda seleccionarse la que más se aproxime a lo que quien contesta la prueba, haría, pensaría o decidiría al abordar una situación como la descrita. Es muy importante que esta prueba se responda de la manera más sincera y espontánea posible de tal forma que no se condicionen las respuestas de los aspirantes, razón por la cual no se incluyen ejemplos de preguntas.

Existen múltiples pruebas para evaluar la personalidad. A continuación, trabajaremos la prueba 16PF.

PRUEBA DE 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD (16 PF):

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en corto tiempo. El cuestionario se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas. Los factores de la

personalidad que mide el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

Afabilidad (contacto con otras personas)

Razonamiento.

Estabilidad Emocional y Adaptación al Ambiente que lo rodea.

Grado de control en sus relaciones interpersonales.

Animación. Grado de impulsividad.

Atención a las normas.

Atrevimiento.

Sensibilidad.

Vigilancia. (Suspiciacia)

Abstracción. (Imaginación)

Mascaras Sociales.

Aprensión. (Autoestima)

Apertura al Cambio

Autosuficiencia

Perfeccionismo

Tensión

Además de los 16 factores principales de la personalidad, el instrumento puede usarse para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales, las cuales son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios: Introversión y extraversión, Ansiedad, Independencia y Sometimiento, Dureza y Autocontrol.

Una propiedad importante del 16 FP es su comprensión del fundamento de la estructura subjetiva (personalidad) en orientación de escalas hacia una medición funcional. Es decir, las escalas no están diseñadas en términos o conceptos subjetivos, o a priori sino que están dirigidas a localizar previamente las estructuras naturales de la personalidad relacionadas con la forma en que ésta se desarrolla actualmente.

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar al Cuestionario:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

2. Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

3. ¿Cuáles de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:

- A. Algo
- B. Nada
- C. mucho

4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Raras veces

5. Evito criticar a la gente y sus ideas:

- A. Si
- B. Algunas veces
- C. No

6. Hago agudas y sarcásticas Observaciones a la gente si creo que las merece:

- A. Generalmente
- B. Algunas veces
- C. Nunca

7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:

- A. Les dejo solucionar sus problemas
- B. No estoy seguro
- C. Razono con ellos la solución

9. En situaciones sociales:

- A. Fácilmente soy de los que toman Iniciativas
- B. Intervengo algunas veces.
- C. Prefiero quedarme tranquilamente a distancia

10. Sería más interesante ser:

- A. Ingeniero de la construcción
- B. No estoy seguro entre los dos
- C. Escritor de teatro

11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

15. Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:

- A. No me siento culpable
- B. Término medio
- C. Todavía me siento un poco culpable

16. Casi todo se puede comprar con dinero:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

20. Preferiría tener una casa:

- A. En un barrio con vida social
- B. Término medio
- C. Aislada en el bosque

21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:

- A. El cocinero de un buen restaurante
- B. No estoy seguro entre ambos
- C. El que sirve las mesas en el restaurante.

22. "Cansado" es a "trabajar" como "orgullosa" es a:

- A. Sonreír
- B. Tener éxito
- C. Ser feliz

23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

24. Una ley anticuada debería cambiarse:

- A. Sólo después de muchas discusiones
- B. Término medio
- C. Inmediatamente

25. La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:

- A. Más de una vez por semana (más de lo corriente)
- B. Alrededor de una vez por semana (lo corriente)
- C. Menos de una vez por semana (menos de lo corriente)

27. Me molesto cuando veo gente desaliñada y sucia:

- A. Lo acepto simplemente
- B. Término medio
- C. Me disgusta y me fastidia

28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio.

- A. Sí
- B. Algunas veces
- C. No

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:

- A. De acuerdo
- B. No estoy seguro
- C. En desacuerdo

32. Hablo acerca de mis sentimientos:

- A. Sólo si es necesario
- B. Término medio
- C. Fácilmente, siempre que tengo ocasión

33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

34. Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:

- A. Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo
- B. Término medio
- C. Temo haber hecho algo malo, algo que deseo

35. Mis decisiones se apoyan más en:
A. El corazón
B. Los sentimientos y la razón por igual
C. La cabeza
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:
A. Algunas veces
B. A menudo
C. La mayoría de las veces
37. Cuando hablo con alguien, me gusta:
A. Decir las cosas tal como se me ocurren.
B. Término medio
C. Organizar antes mis ideas
38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día.
A. Sí
B. Término medio
C. No
39. He sido elegido para hacer algo:
A. Sólo en pocas ocasiones
B. Varias veces
C. Muchas veces
40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:
A. Vela
B. Ansioso
C. Luz eléctrica
41. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:
A. Valeroso
B. Ansioso
C. Terrible
42. A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
A. Verdadero
B. Término medio
C. Falso
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
A. Sí
B. Término medio
C. No
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
46. Creo que es más importantes mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
47. Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:
A. Sí
B. Término medio
C. No

48. En mi época de estudiante me gustaba (me gusta):
- A. La música
 - B. No estoy seguro
 - C. La actividad de tipo manual
49. Si alguien se enfada conmigo:
- A. Intento calmarle
 - B. No estoy seguro
 - C. Me Irrito con él
50. Para los padres es más importante:
- A. Ayudar a hijos a desarrollarse afectivamente
 - B. Término medio
 - C. Enseñarles a controlar sus emociones
51. Siento de vez en cuando las necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:
- A. Si
 - B. Término medio
 - C. No
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:
- A. Muy raramente
 - B. Término medio
 - C. Muy a menudo
53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:
- A. Sí
 - B. Término medio
 - C. No
54. Lo que el mundo necesita es:
- A. Ciudadanos más sensatos y constantes
 - B. No estoy seguro
 - C. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor
55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:
- A. Sí
 - B. No estoy seguro
 - C. No
56. Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidas:
- A. Si
 - B. Término medio
 - C. No
57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:
- A. Si
 - B. Término medio
 - C. No
58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:
- A. Guarda forestal
 - B. No estoy seguro
 - C. Profesor de Enseñanza Media
59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?:
- A. $\frac{3}{7}$
 - B. $\frac{3}{9}$
 - C. $\frac{3}{11}$
60. "Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a:
- A. Prisión
 - B. Castigo
 - C. Robo
61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:
- A. Verdadero
 - B. No estoy seguro
 - C. Falso

62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

64. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me considera una persona agradable.

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o "devolver el golpe":

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

69. En tareas de grupo, preferiría:

- A. Intentar mejorar los preparativos
- B. Término medio
- C. Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las normas

70. Me gustaría más andar con, personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que ya les disgusto:

- A. No me importa nada
- B. Término medio
- C. Me siento abatido

72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

74. Para estar informado, prefiero:

- A. Discutir los acontecimientos con la gente
- B. Término medio
- C. Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad

75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

76. Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

77. En las fiestas de cumpleaños:

- A. Me gusta hacer regalos personales
- B. No estoy seguro
- C. Pienso que comprar regalos es un poco latoso

78. "AB" es a "dc" como "SR" es:

- A. qp
- B. pq
- C. tu

79. "Mejor" es a "pésimo" como "menor" es a:

- A. Mayor
- B. Óptimo
- C. Máximo

80. Mis amigos me han fallado:

- A. Muy rara vez
- B. ocasionalmente
- C. Muchas veces

81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vívidas en el pasado:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:

- A. Intento organizarme antes de que aparezcan
- B. Término medio
- C. Doy por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador":

- A. Muy frecuentemente
- B. Ocasionalmente
- C. Casi nunca

86. Prefiero leer:

- A. Una narración realista de contiendas militares o políticas
- B. No estoy seguro
- C. Una novela imaginativa y delicada

87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:

- A. Mantenía mi opinión
- B. Término medio
- C. Aceptaba su autoridad

92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:

- A. A menudo
- B. Algunas veces
- C. Nunca

95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:

- A. Trabajar sobre él en el laboratorio
- B. No estoy seguro
- C. Venderlo a la gente

97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:

- A.OXXX
- B.OOXX
- C.XOOO

98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno.

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

105. Sería más interesante ser:

- A. Orientador vocacional para ayudar a los jóvenes en la búsqueda de su profesión
- B. No estoy seguro
- C. Directivo de una empresa Industrial

106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

110. Me gustaría más tener un trabajo con:

- A. Un determinado sueldo fijo
- B. Término medio
- C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:

- A. Mucho
- B. Algo
- C. Nada en absoluto

112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:

- A. Atendiendo a los clientes
- B. Término medio
- C. Llevando las cuentas o los archivos

116. "Azada" es a "cavar" como "cuchillo" es a:

- A. Cortar
- E. Afilar
- C. Picar

117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:

- A. Me quedo tan tranquilo
- B. Término medio
- C. La menosprecio

118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:

- A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten
- B. Término medio
- C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.

119. Creo que se me describe mejor como:

- A. Comedido y reposado
- B. Término medio
- C. Enérgico

120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás. Aunque sé que no debería hacerlo:

- A. Algunas veces
- B. Casi nunca
- C. Nunca

122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargan a mí.

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

124. Me gusta la música:

- A. Ligera, movida y animada
- B. Término medio
- C. Emotiva y sentimental

125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

126. En un viaje largo, preferiría:

- A. Leer algo profundo pero interesante
- B. No estoy seguro
- C. Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje

127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierdan la calma y la cortesía:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:

- A. En equipo
- B. No estoy seguro
- C. Yo solo

131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:

- A. Abogado
- B. No estoy seguro entre ambos
- C. Navegante o piloto

135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:

- A. Espina
- B. Pétalo
- C. Aroma

136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten personas hacen mucho ruido a mi alrededor:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

141. En el trato social:

- A. Muestro mis emociones tal como las siento
- B. Término medio
- C. Guardo mis emociones para mis adentros

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

143. A veces digo en broma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

144. Me gustaría ser un periodista que escribiera sobre, teatro, conciertos, ópera, etc.:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. No

146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:

- A. Es un mentirosos
- B. Término medio
- C. Evidentemente no está bien Informado

147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:

- A. Me gustaría ver quién es el "ganador"
- B. Término medio
- C. Desearía que se suavizara de nuevo la situación

149. Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas.

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:

- A. Si
- B. Algunas veces
- C. No

152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

153. Me parece más interesante ser:

- A. Artista
- B. No estoy seguro
- C. Secretario de un club

154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:

- A. Ancho
- B. Zigzag
- C. Recto

155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Prácticamente nunca

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

158. Me consideran una persona muy entusiasta:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:

- A. La dejo pasar
- B. Término medio
- C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla

163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

168. Aprendo mejor:

- A. Leyendo un libro bien escrito
- B. Término medio
- C. Participando en un grupo de discusión

169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:

- A. Siempre
- B. Generalmente
- C. Sólo si es posible

170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

172. Si se me pidiera colaborar en una campaña caritativa:

- A. Aceptaría
- B. No estoy seguro
- C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado

173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:

- A. En ningún sitio
- B. Lejos
- C. En otro sitio

174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

175. Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

176. Creo que se me da mejor mostrar:

- A. Aplomo en las pugnas y discusiones de una reunión
- B. No estoy seguro
- C. Tolerancia con los deseos de los demás

177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

178. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):

- A. Lengua o Literatura
- B. No estoy seguro
- C. Matemáticas o Aritmética

181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:

- A. Es a menudo muy interesante e Instructivo
- B. Término medio
- C. Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia

183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

184. En la formación del niño, es más importante:

- A. Darle bastante afecto
- B. Término medio
- C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables

185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:

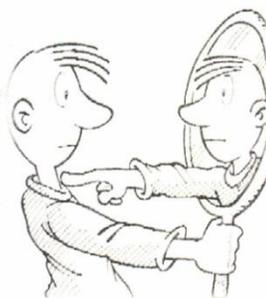
- A. El problema de la intención moral
- B. No estoy seguro
- C. Los problemas políticos

187. Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

RECUERDE:

- NO PIENSE DEMASIADO LAS CUESTIONES NI EMPLEE MUCHO TIEMPO EN DECIDIRSE.
- CONTESTE SINCERAMENTE.
- NO SEÑALE SUS RESPUESTAS PENSANDO EN LO QUE "ES BUENO" O EN LO QUE INTERESA PARA IMPRESIONAR AL EXAMINADOR.
- LO QUE SE MIDE NO ES SU RAZONAMIENTO ABSTRATO O CONOCIMIENTO ESPECÍFICO EN ALGUNA MATERIA, SINO EL CONOCIMIENTO SOBRE SI MISMO Y SU CONDUCTA.
- EVITE CREER QUE PUEDE ENGAÑAR LA PRUEBA.



**16 PF – 5
HOJA DE RESPUESTAS**

Ejemplos de entrenamiento

1.	A	B	C
2.	A	B	C
3.	A	B	C

RUT: Nombre Completo: Edad: Fecha: Sexo: M F

1.	A	B	C	17.	A	B	C	33.	A	B	C	49.	A	B	C	65.	A	B	C	81.	A	B	C	97.	A	B	C	113.	A	B	C	129.	A	B	C	145.	A	B	C	161.	A	B	C	177.	A	B	C
2.	A	B	C	18.	A	B	C	34.	A	B	C	50.	A	B	C	66.	A	B	C	82.	A	B	C	98.	A	B	C	114.	A	B	C	130.	A	B	C	146.	A	B	C	162.	A	B	C	178.	A	B	C
3.	A	B	C	19.	A	B	C	35.	A	B	C	51.	A	B	C	67.	A	B	C	83.	A	B	C	99.	A	B	C	115.	A	B	C	131.	A	B	C	147.	A	B	C	163.	A	B	C	179.	A	B	C
4.	A	B	C	20.	A	B	C	36.	A	B	C	52.	A	B	C	68.	A	B	C	84.	A	B	C	100.	A	B	C	116.	A	B	C	132.	A	B	C	148.	A	B	C	164.	A	B	C	180.	A	B	C
5.	A	B	C	21.	A	B	C	37.	A	B	C	53.	A	B	C	69.	A	B	C	85.	A	B	C	101.	A	B	C	117.	A	B	C	133.	A	B	C	149.	A	B	C	165.	A	B	C	181.	A	B	C
6.	A	B	C	22.	A	B	C	38.	A	B	C	54.	A	B	C	70.	A	B	C	86.	A	B	C	102.	A	B	C	118.	A	B	C	134.	A	B	C	150.	A	B	C	166.	A	B	C	182.	A	B	C
7.	A	B	C	23.	A	B	C	39.	A	B	C	55.	A	B	C	71.	A	B	C	87.	A	B	C	103.	A	B	C	119.	A	B	C	135.	A	B	C	151.	A	B	C	167.	A	B	C	183.	A	B	C
8.	A	B	C	24.	A	B	C	40.	A	B	C	56.	A	B	C	72.	A	B	C	88.	A	B	C	104.	A	B	C	120.	A	B	C	136.	A	B	C	152.	A	B	C	168.	A	B	C	184.	A	B	C
9.	A	B	C	25.	A	B	C	41.	A	B	C	57.	A	B	C	73.	A	B	C	89.	A	B	C	105.	A	B	C	121.	A	B	C	137.	A	B	C	153.	A	B	C	169.	A	B	C	185.	A	B	C
10.	A	B	C	26.	A	B	C	42.	A	B	C	58.	A	B	C	74.	A	B	C	90.	A	B	C	106.	A	B	C	122.	A	B	C	138.	A	B	C	154.	A	B	C	170.	A	B	C				
11.	A	B	C	27.	A	B	C	43.	A	B	C	59.	A	B	C	75.	A	B	C	91.	A	B	C	107.	A	B	C	123.	A	B	C	139.	A	B	C	155.	A	B	C	171.	A	B	C				
12.	A	B	C	28.	A	B	C	44.	A	B	C	60.	A	B	C	76.	A	B	C	92.	A	B	C	108.	A	B	C	124.	A	B	C	140.	A	B	C	156.	A	B	C	172.	A	B	C				
13.	A	B	C	29.	A	B	C	45.	A	B	C	61.	A	B	C	77.	A	B	C	93.	A	B	C	109.	A	B	C	125.	A	B	C	141.	A	B	C	157.	A	B	C	173.	A	B	C				
14.	A	B	C	30.	A	B	C	46.	A	B	C	62.	A	B	C	78.	A	B	C	94.	A	B	C	110.	A	B	C	126.	A	B	C	142.	A	B	C	158.	A	B	C	174.	A	B	C				
15.	A	B	C	31.	A	B	C	47.	A	B	C	63.	A	B	C	79.	A	B	C	95.	A	B	C	111.	A	B	C	127.	A	B	C	143.	A	B	C	159.	A	B	C	175.	A	B	C				
16.	A	B	C	32.	A	B	C	48.	A	B	C	64.	A	B	C	80.	A	B	C	96.	A	B	C	112.	A	B	C	128.	A	B	C	144.	A	B	C	160.	A	B	C	176.	A	B	C				

Decisión final

En esta etapa el jefe de personal junto con el dueño o gerente del supermercado junto con la valoración del jefe de área de la vacante elegirá al candidato idóneo para cubrir el puesto, después de haber realizado la entrevista final, a continuación se muestra una de la

Entrevista final.

LOGO DEL SUPERMERCADO	ENTREVISTA INICIAL DE ASPIRANTES A LA VACANTE
NOMBRES Y APELLIDOS	_____
FECHA	_____
CARGO AL QUE ASPIRA	_____
EDAD	_____

- 1- ¿Hay algo más que debería saber sobre usted? _____
- 2- ¿Qué conclusiones ha obtenido de la información brindada? _____
- 3- Basándose en lo que hemos conversado, ¿el puesto le interesa? _____
- 4- Cuénteme cuál piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo a usted? _____
- 5- Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted; ¿tiene alguna pregunta para hacerme? _____
- 6- Hemos entrevistado a un gran número de candidatos. ¿Hay algún aspecto que me convenza de que usted es la persona a la que deberíamos contratar? _____
- 7- ¿Cómo piensa que se desempeñó en esta entrevista? _____
- 8- ¿Cuándo podría comenzar a trabajar? _____
- 9- ¿Puedo contactarme con su empleador actual para solicitarle referencias? _____
- 10- ¿Cómo se sintió en la entrevista? _____

Contratación.

Una vez que se han evaluado a todos los postulantes o candidatos, se pasara a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se pasará a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que se haya elegido al candidato más idóneo, se pasara a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se señalaran el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con el supermercado, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar, de igual forma se procede a realizar las afiliaciones pertinentes a salud, pensión, ARL caja de compensación

Familiar

LOGO DEL SUPERMERCADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
A TERMINO DE UN AÑO

NOMBRE DEL EMPLEADOR. SUPERMERCADO XXX	DIRECCION DEL EMPLEADOR. (dirección del supermercado)
NOMBRE DEL TRABAJADOR. (La persona contratada)	DIRECCION DEL TRABAJADOR
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO.	CARGO U OFICIO.
SALARIO ORDINARIO VALOR AUXILIO DE TRANSPORTE	VALOR EN LETRAS
PERIODO DE PAGO	FECHA DE INICIO DE LABORES:
LUGAR DONDE DESEMPEÑARA LABORES	CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR:
TERMINO INICIAL DEL CONTRATO	VENDE EL DIA:

Entre el EMPLEADOR y el TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de nuestras firmas, hemos celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO.- El EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga a: a) Poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones como xxx, y en las labores anexas y complementarias de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el EMPLEADOR directamente o a través de su representante, con el cuidado y eficiencia que las personas emplean diariamente en sus negocios, observando en su desempeño el cuidado y diligencia necesarios y comprometiéndose a aplicar todos sus conocimientos para el cumplimiento de sus labores; b) Cumplir estrictamente con las órdenes, manuales, procedimientos e instructivos de trabajo y los indicadores de desempeño o productividad de trabajo que le hayan sido comunicados por el EMPLEADOR o sus representantes; c) Darle el uso adecuado a los equipos, mercancías, elementos, herramientas, instalaciones y demás bienes de propiedad del EMPLEADOR que se le encomienden por razón de sus funciones y a rendir cuenta rigurosa de ellos al EMPLEADOR o a sus representantes; d) Guardar estrictamente los secretos profesionales del EMPLEADOR y los que por razón de su trabajo conozca, aún en el caso que deje de estar a su servicio; e) Obedecer lealmente a sus superiores y evitar toda desavenencia con ellos, con los compañeros de trabajo o con los clientes del EMPLEADOR; f) Comunicar al EMPLEADOR o a sus representantes, todo lo que llegue a su conocimiento y tenga interés con el mismo y/o que pueda perjudicarlo; g) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con el EMPLEADOR, sus familiares o representantes, compañeros de trabajo o los clientes del EMPLEADOR con el debido respeto y discreción en los asuntos internos de la empresa; h) Informar al EMPLEADOR de las faltas disciplinarias que se cometan y tenga conocimiento por el ejercicio de sus funciones; i) Tramitar los permisos por escrito ante el EMPLEADOR o sus representantes, presentando los soportes que lo justifiquen, debiendo con posterioridad acreditar el uso debido a dicho permiso; j) Informar de toda cita médica con la debida antelación al EMPLEADOR o a sus representantes y una vez haga uso de ella, debe presentar los soportes que justifiquen el uso de dicha cita; l) Acudir oportunamente en caso necesario a la atención médica que brinda la respectiva EPS; por cuanto, si el TRABAJADOR solicita los servicios a entidades o profesionales particulares, debe refrendar las incapacidades y demás prestaciones tanto económicas como asistenciales ante las entidades referidas, de lo contrario el EMPLEADOR queda exento de toda responsabilidad para con el TRABAJADOR y no está obligado a reconocerle prestación alguna; l) Asistir puntualmente a las reuniones programadas por el EMPLEADOR, con el fin de tomar medidas o estrategias de trabajo.

SEGUNDA: REMUNERACION.- El EMPLEADOR pagará en efectivo al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios, el Salario de xxxx] Y un Auxilio de Transporte por valor de xxx El pago del salario en efectivo se reconocerá por quincenas vencidas, dentro de este pago se encuentre incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I, II y III del Título VII del CST; en el evento, que el TRABAJADOR devengue un salario variable, se aclara y se conviene que del total devengado el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración de la labor realizada, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I y II del Título VIII del CST. **PARAGRAFO: PACTO EXPRESO SOBRE CONCEPTOS NO SALARIALES.** Las partes convienen expresamente que no constituyen factor salarial, las sumas que el EMPLEADOR reconozca al TRABAJADOR ocasionalmente o por mera liberalidad, como primas o bonificaciones extralegales, incentivos, recompensas, bonificaciones, premios, ni los beneficios o auxilios ocasionales o permanentes otorgados por el EMPLEADOR al TRABAJADOR.

TERCERA: PROHIBICIONES AL TRABAJADOR.- Se prohíbe al TRABAJADOR: a) Atender durante las jornadas de trabajo, asuntos y ocupaciones distintas a las que el EMPLEADOR o sus representantes le encomienden, sin previa autorización de estos y a evitar fuera de dichas horas de trabajo, otras labores que afecten su salud u ocasionen el desgaste de su organismo en forma que le impida prestar eficazmente el servicio convenido; b) Presentarse embriagado o bajo efectos del consumo de sustancias sicotrópicas al trabajo, ingerir licores y/o consumir dichas sustancias durante las horas de trabajo; c) Retardar u omitir un acto propio de sus funciones, o ejecutar uno contrario a sus obligaciones legales, contractuales y/o reglamentarias; d) Recibir o solicitar de los clientes y en general de terceros, dinero u otra utilidad, o aceptar promesa remuneratoria, directa o indirecta, para realizar fraudes, entendidos como tales todos los actos contrarios a los autorizados por el empleador o sus representantes; e) Utilizar los equipos, mercancías, elementos, herramientas, instalaciones, dineros y demás bienes del EMPLEADOR, al servicio de otros empleadores o en actividades que preste directamente o para beneficio propio; f) Repartir, fijar o hacer circular en los lugares de trabajo, avisos, volantes o escritos que vayan en detrimento de la reputación, honra y dignidad del EMPLEADOR de sus familiares o representantes, compañeros de trabajo o clientes del EMPLEADOR; g) Vender o traspasar a cualquier título la dotación o elementos de protección que el empleador le entregue para ser utilizada en el trabajo; h) Promover en la jornada de trabajo tertulias, reuniones, mítines de cualquier carácter ya sean sociales, religiosos o políticos; i) Realizar cualquier acto que atente contra la seguridad de las personas o sus bienes; j) Revelar los secretos y datos reservados del EMPLEADOR y aquellos que haya tenido conocimiento en razón de la labor desempeñada; k) Suministrar información falsa acerca de datos que le solicite el EMPLEADOR tanto en el ejercicio de sus funciones como para justificar su conducta en el desempeño de sus labores; l) Realizar cualquier tipo de actividad comercial con los compañeros de trabajo o con los clientes del EMPLEADOR en las instalaciones de la empresa o en los horarios de trabajo; ll) Extender recibos y comprobantes de pago por asuntos particulares en papelería suministrada por el EMPLEADOR o sus representantes. m) Contraer deudas o compromisos personales a nombre del EMPLEADOR; n) Ofrecer garantías que no sean

autorizadas por escrito por el EMPLEADOR: o) Permitir la permanencia o visitas tanto habituales como esporádicas de familiares o amigos en los sitios de trabajo, en especial de menores de edad, así como permitirles la manipulación de equipos y demás elementos de trabajo a cargo del trabajador titular del puesto o de compañeros de trabajo; p) Utilizar los medios informáticos para sostener conversaciones personales y ajenas a las funciones encomendadas con personas que laboren o no en la empresa o utilizarlos en funciones diferentes a las encomendadas por la empresa.

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO.- El TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo estipulación escrita en contrario; en los turnos y dentro de las horas señaladas por el EMPLEADOR, pudiendo éste hacer ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente o por acuerdo expreso o tácito de las partes, teniendo en cuenta que la jornada se repartirá en la forma prevista en el Art. 167 del CST., modificado por el Art. 23 de la ley 50/90, igualmente que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de las mismas. Todo trabajo suplementario o de horas extras debe ser previamente autorizado por el EMPLEADOR, en consecuencia el EMPLEADOR no reconocerá ningún trabajo suplementario que no haya sido previamente autorizado como quedó dicho anteriormente. **PARAGRAFO:** El EMPLEADOR y el TRABAJADOR podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m.; conforme lo establece el literal d) del artículo 161 de C.B.T., Adicionado por el artículo 51 de la ley 789 de 2002.

QUINTA: PERIODO DE PRUEBA.- Los primeros treinta (30) días de acuerdo con el Art. 7 de la ley 50/90, se considerarán como periodo de prueba y por consiguiente, durante este periodo cualquiera de las partes podrá terminarlo unilateralmente en cualquier momento, sin que haya lugar al pago de indemnización alguna. En caso de prórrogas o nuevo contrato entre las partes se entenderá que no hay periodo de prueba.

SEXTA: ESCALA DE FALTAS Y PROCEDIMIENTO PARA IMPONER SANCIONES.- Se establecen como faltas leves y sus sanciones disciplinarias así: a) El retardo en la hora de entrada al trabajo, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración al EMPLEADOR, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por un (1) día hábil, por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por tres (3) días hábiles, y por tercera vez suspensión en el trabajo hasta por ocho (08) días; b) La falta en el trabajo en la mañana o en la tarde sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración al EMPLEADOR, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres (3) días

hábiles y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días hábiles; c) La falta al trabajo durante todo un día sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración al EMPLEADOR, implica por primera vez suspensión hasta por ocho (8) días hábiles y por segunda vez hasta por dos (2) meses; d) La violación leve por parte del TRABAJADOR de sus obligaciones contractuales o legales implica por primera vez suspensión hasta de ocho (8) días hábiles y por segunda vez suspensión hasta de dos (2) meses.

SEPTIMA: TERMINACION UNILATERAL CON JUSTA CAUSA.- Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato, por cualquiera de las partes, las enumeradas en los artículos 62 del CBT., modificados por el Art. 7º del Decreto 2351/65 y además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integrante del presente contrato. Expresamente se califican en este acto como faltas graves: a) La violación por parte del TRABAJADOR de cualquiera de sus obligaciones legales, contractuales o reglamentarias establecidas en el presente contrato y en el reglamento interno de trabajo y en el reglamento de higiene y seguridad industrial; b) La revelación de secretos y datos reservados del EMPLEADOR y aquellos que haya tenido conocimiento en razón de la labor desempeñada; c) Las desavenencias con sus compañeros o superiores; d) El hecho de que el TRABAJADOR abandone el sitio de trabajo sin permiso de sus superiores; e) La no asistencia a tres (3) secciones parciales o completas de la jornada de trabajo, sin excusa suficiente a juicio del EMPLEADOR; y f) El retardo en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración al EMPLEADOR, por cuarta vez.

OCTAVA: MODIFICACION DE LAS CONDICIONES LABORALES.- El TRABAJADOR acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones determinadas por el EMPLEADOR, en ejercicio de su poder subordinante, de sus condiciones laborales, tales como la jornada de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/o funciones y la forma de remuneración, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 23 del CBT modificado por el artículo 1º de la ley 50/90. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por el EMPLEADOR de conformidad con el numeral 3º del artículo 57 del CBT.

NOVENA: SUSPENSION TEMPORAL DEL CONTRATO - Siempre que se presenten situaciones ajenas a la voluntad del EMPLEADOR, que conlleven la suspensión temporal

de labores; las partes de común acuerdo suspenderán el contrato de trabajo, sin que tal interrupción implique pago de salario alguno en éste lapso.

DECIMA: DIRECCION DEL TRABAJADOR.- El TRABAJADOR informa al EMPLEADOR en este acto que su dirección de habitación xxx y se compromete a informar por escrito cualquier cambio que ocurriere en ella durante la vigencia del presente contrato.

DECIMA PRIMERA: EFECTOS.- El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato, verbal o escrito, celebrado entre las partes con anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integrante de este contrato. Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, en la ciudad y fecha que se indican a continuación: el 12 de Mayo de 2014.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

TESTIGO

C.C. No.

TESTIGO

C. C. No.

4.3 Programa de capacitación e inducción y re inducción del personal.

Cuadro 8. Capacitaciones por parte de la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	80%
No	10	20%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

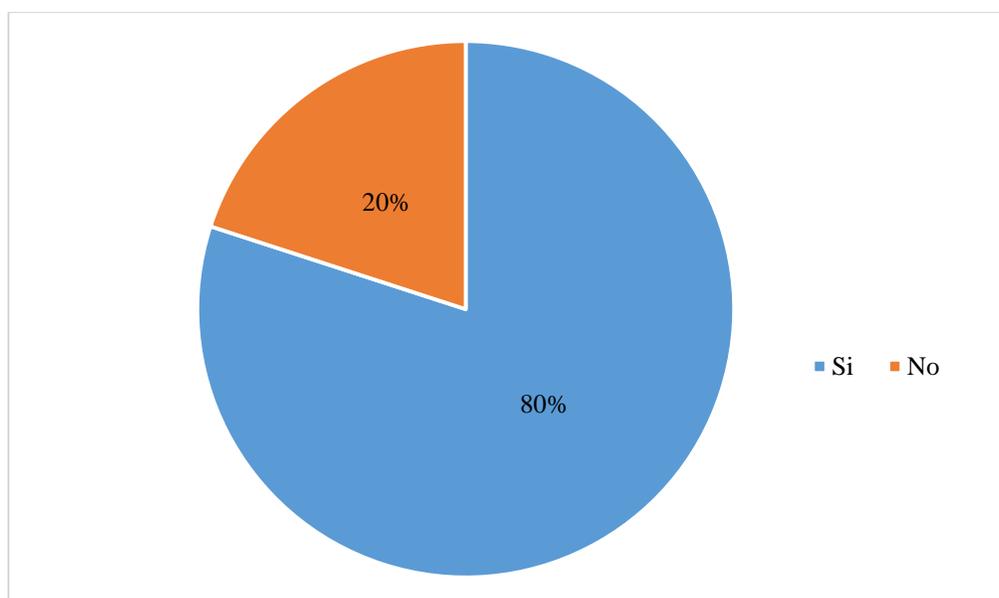


Figura 11. Capacitaciones por parte de la empresa

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios

Los supermercados tienen claro el objeto de las capacitaciones en bien para el personal y para la empresa un 80% recibe capacitaciones en manipulación de alimentos y en servicio al

cliente, y un 20% no los capacitan, pero lo importante es que la empresa los capacite en cuanto a sus actividades y funciones a desarrollar.

Este procedimiento tiene por objeto establecer las directrices para realizar las actividades de inducción a todo el personal que ingresa a la entidad y a reorientar la integración del personal antiguo a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en los procesos.

ALCANCE. Este procedimiento aplica todas las actividades de inducción y re inducción en la Administración Central, incluye la participación directa de la Dirección de Talento Humano.

La inducción y re inducción es una propuesta que está orientada a ofrecer un instrumento que permita a los supermercados y autoservicios de la ciudad de Ocaña, lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los estándares de calidad de servicios y para formar y conservar trabajadores altamente motivados, eficientes, estimulados y capacitados.

Esta actividad debe ser aplicado a cada uno de los empleados que se vinculen y se encuentran trabajando en los supermercados con el propósito que identifique la empresa como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte del empleado.

Condiciones Generales. La implementación del programa de inducción y Re inducción en los supermercados de la ciudad de Ocaña. Permite al nuevo ingreso y al trabajador, conocer

todo lo referente a principios y valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, procesos, procedimientos, instructivos, protocolos guías, normas, portafolio de servicio, e estructura organizacional, contratación y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la empresa, se tienen en cuenta los siguientes puntos:

Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.

Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.

Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

Orientar el trabajo específico del empleado, es necesario familiarizar al empleado en las actividades definidas en los procesos institucionales.

Mostrarle su lugar específico de trabajo, equipo e instrumentos de trabajo.

POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Políticas La Gerencias de Talento Humano es el encargado de dar a conocer el Programa de Inducción y re inducción a los nuevos empleados de los supermercados

Programa de inducción y re inducción se debe realizar a todo el personal que ingrese y que está laborando en los supermercados, con el fin de suministrar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

La Gerencia de Talento Humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, manual de procesos y procedimientos, medios de comunicación, socialización beneficios socioeconómicos, normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con los supermercados.

El Programa de Inducción y re inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la gerencia del Talento Humano; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del proceso.

El Programa de Inducción y re inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en los supermercados, con el objeto de mantenerlo actualizado.

Normas.

La Gerencia de Talento Humano deberá entregar al trabajador, un portafolio que incluye: folleto de que incluye: Bienvenida, Misión, visión, principios y valores, políticas de calidad, objetivos de calidad y algunas recomendaciones, folleto de Higiene y Seguridad Industrial, Reglamento Interno de Trabajo y hoja de ruta durante las actividades de Inducción y re inducción.

La Inducción específica del puesto, será realizada por los el jefe inmediato donde se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.

El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Gerencia de talento Humanos.

Al cumplir el programa de inducción el trabajador deberá firma el formato de ruta de inducción el cual hace constar que recibió la inducción en las aéreas relacionadas y se acoge a las normas, y recomendaciones.

El proceso de inducción se realizará dos veces al mes a las 8:30 a.m. en la oficina de Talento Humana.

Plan de capacitación

Presentación

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para los supermercados constituye un instrumento que determina las prioridades de los colaboradores.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye todos los colaboradores que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral.

Plan de capacitación sobre cultura organizacional

I. Actividad de la empresa

El supermercado XXX es una empresa dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área de cultura organizacional y mejora en la calidad del servicio al cliente.

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el supermercado

FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello, a elevar la moral de trabajo.

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivos Generales

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para los puestos específicos.

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

METAS

Capacitar al 100% del personal que labora en el supermercado

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.

Presentación de casos casuísticos de su área.

Realizar talleres.

Metodología de exposición – diálogo.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera:

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

Atención al cliente

Ventas

Planeamiento Estratégico

Administración y organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento Del Clima Laboral

Auditoria y Normas de Control

Control Patrimonial

RECURSOS

HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia.

CONDICIONES AMBIENTALES. Salones con ventilación, iluminación adecuada y espacio físico suficiente.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

PRESUPUESTO:

Se tendrá un formato de presupuesto como el siguiente:

DESCRIPCION	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes Terrestres	Psje.	10		
Viáticos	h/día	09		
Plumones de colores	Unid.	06		
Alquiler retroproyector	Unid.	01		
Alquiler datashow	Unid.	01		
Fólder	Unid.	60		
Separatas anilladas	Unid.	60		
Certificados	Unid.	60		
Lapiceros tinta seca	Unid.	65		
Papel A4-80 gramos	Ciento	03		
Refrigerios	Unid.	70		
Honorarios de expositores	Global			
Imprevistos	%			
TOTAL PRESUPUESTO				

CRONOGRAMA:

Se tendrá en cuenta un cronograma con la siguiente estructura

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Seminario: Planeamiento Estratégico	-												
Conferencia: Cultura Organizacional		-											
Taller: Relaciones Humanas			-										
Curso: Administración y organización					-								
Seminario: Control Patrimonial						-							
Conferencia: Relaciones Públicas							-						
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral								-					
Cursillo: Gestión del Cambio									-				
Seminario: Auditoria y Normas de Control										-			
Conferencia: Administración por Valores											-		

4.4 Manual de funciones por competencia

Cuadro 9. Funciones contempladas en un manual

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	22%
No	39	78%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

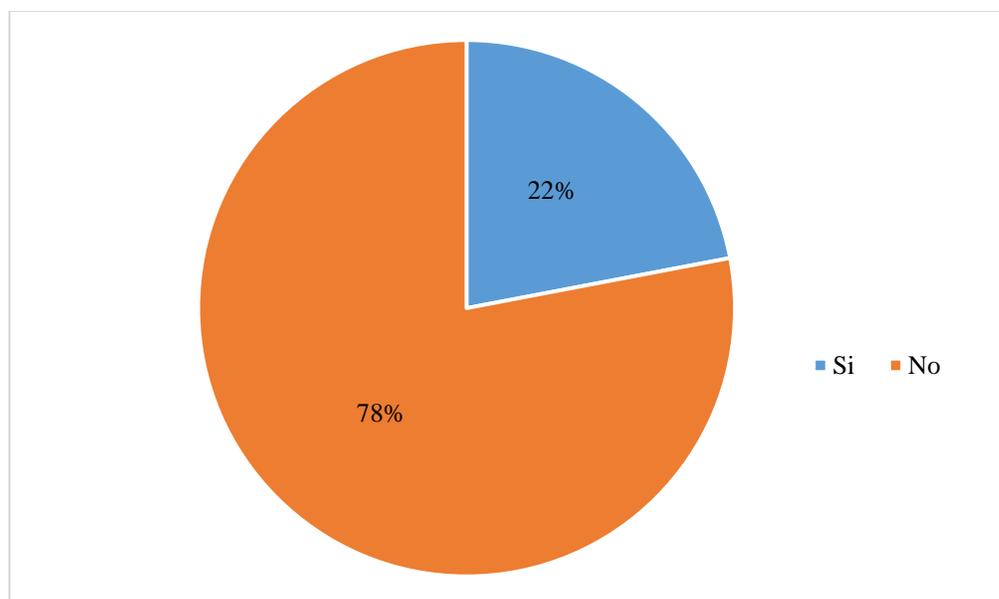


Figura 11. Funciones contempladas en un manual

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios

Según la gráfica los supermercados o autoservicios los empleados no tienen definidas sus funciones contempladas en un manual, pues las funciones a cada empleado deciden hacerlo verbalmente, desconociendo un 78% un manual de funciones, un 22% dice que si lo conoce.

Cuadro 10. . Funciones conocidas por escrito.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	8%
No	46	92%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

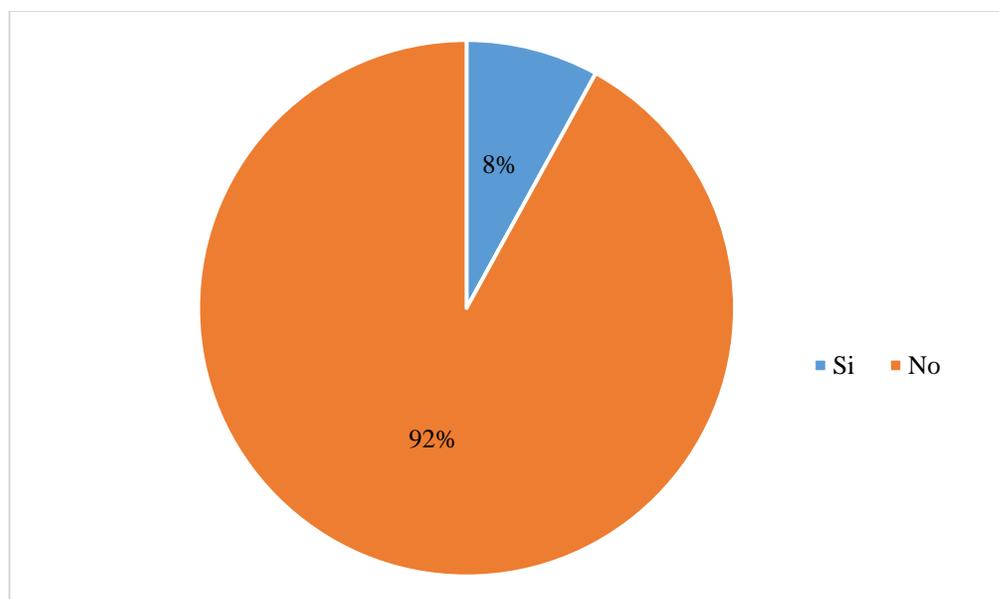


Figura 12. Funciones conocidas por escrito.

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios

Al 92% de los empleados no les dan a conocer sus actividades por escrito, estas se la explican verbalmente, lo que en muchas oportunidades se dificulta pues realizan otras funciones que nos les compete a su cargo, y un 8% dice que sus funciones se las dieron por escrito.

Cuadro 11. Existencia de un manual de funciones y procedimientos.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	44%
No	28	56%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

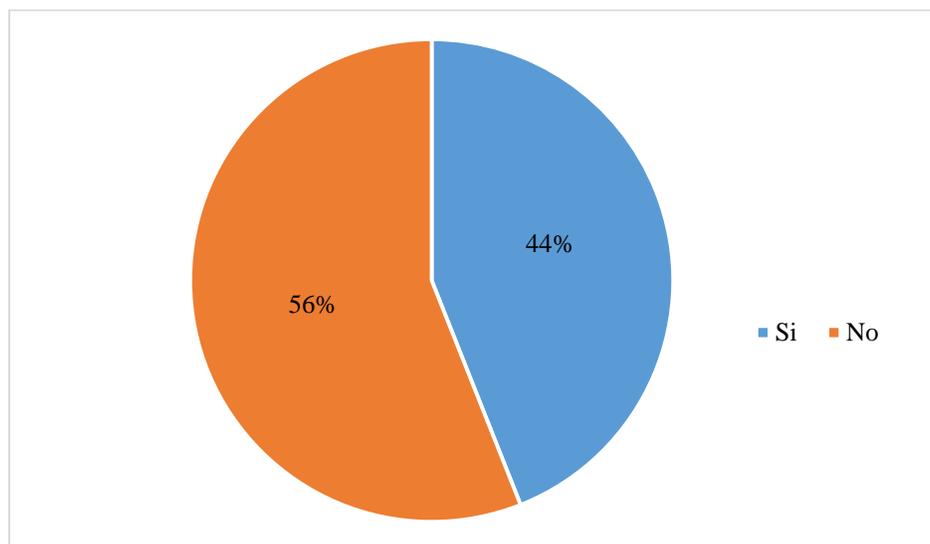


Figura 13. Existencia de un manual de funciones y procedimientos

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados.

Se puede observar en la tabla que el 44% de los empleados conoce de la existencia de un manual de funciones, y un 56% no conoce de la existencia, lo cual se hace necesario implementar un manual dentro de cada puesto de trabajo.

Cuadro 12. En los cargos que desempeñan, existen cargos bajo su responsabilidad.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	12%
No	44	88%
TOTAL	50	100%

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados o autoservicios.

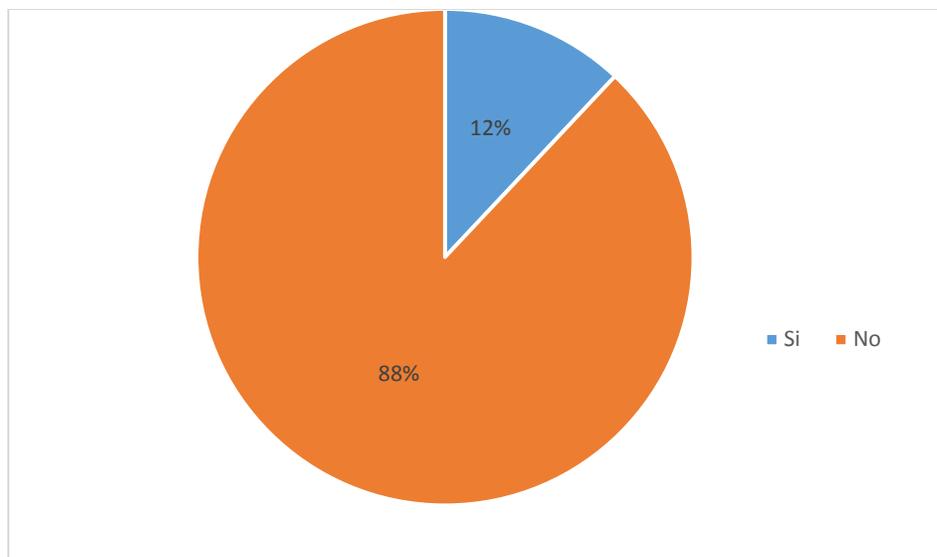


Figura 14. En los cargos que desempeñan, existen cargos bajo su responsabilidad.

Nota Fuente. Encuesta realizada a los empleados de los supermercados

Se observa en la tabla que el 88 % de los empleados no tienen dentro de las funciones que desempeñan cargos bajo su responsabilidad, y solo un 12% indica que dentro las funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo si tiene a cargo personal bajo su responsabilidad; esto se genera ya que no hay muchos cargos dentro de la organización así que son muy pocos los que dependen de alguien que evalué constantemente su trabajo desarrollado.

El personal de los supermercados encuestados en la ciudad de Ocaña, no tiene claras sus funciones y desconocen un manual donde les indique las actividades a realizar.

Según los gerentes, los cargos a desempeñar Aunque puede variar según el tamaño y la organización de cada autoservicio, se requieren los siguientes roles:

SUPERMERCADO o AUTOSERVICIO XXXX
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

I. INFORMACIÓN GENERAL

Unidad	Empresas Comerciales
	Puesto Actual Administrador General de Empresas Comerciales
Superior Inmediato	Subgerente Gestión de Recursos

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planear, dirigir, coordinar, supervisar, controlar, impulsar y articular todas las acciones necesarias para el funcionamiento adecuado y el desarrollo de las actividades del programa, velando y procurando porque todos los actores contribuyan en lo correspondiente al logro de este objetivo. También es el encargado de ejecutar las políticas, metas y directrices emitidas por la Gerencia General y por el Consejo Directivo de la Institución, así como de garantizar el cumplimiento de reglamentos, procedimientos y leyes emitidos por entes reguladores de la actividad comercial, en el campo financiero, administrativo, del capital humano y tecnológico.

III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Formular el plan estratégico inherente a la actividad comercial del supermercado o autoservicios, en coordinación con las áreas de: Mercadeo y Ventas, Logística y Finanzas y

someterlo a conocimiento y aprobación de la Gerencia General, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos propuestos para tal fin.

2. Dirigir, controlar y evaluar la elaboración, aprobación e implementación de los manuales de procedimientos y los reglamentos necesarios para formalizar y normar la actividad comercial, esto en coordinación con las áreas de Mercadeo y Ventas, Logística y Finanzas de conformidad con la normativa vigente.

3. Dirigir, controlar y evaluar la gestión de Mercadeo y Ventas, Logística y Finanzas, garantizando la mayor eficacia y eficiencia del servicio que se presta.

4. Diseñar, implementar, ejecutar y dar seguimiento de los mecanismos de control oportunos y necesarios.

5. Coordinar la elaboración del presupuesto de Empresas Comerciales en función del plan anual de labores, siguiendo las políticas y estrategias definidas por las unidades técnicas o instancias superiores correspondientes.

6. Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y controles fijados para Empresas Comerciales y analizar los estados financieros y otros documentos que surjan de las labores que se realizan.

7. Definir en coordinación con el área de Logística y Mercadeo y Ventas los requerimientos de productos para la venta.
8. Convocar y/o asistir a reuniones con superiores y subalternos, con el propósito de coordinar actividades, mejorar métodos, procedimientos de trabajo, evaluar programas, proponer cambios, así como resolver los problemas que se le presenten en el desarrollo de sus labores.
9. Velar por el cumplimiento de las regulaciones y normativa vigente relacionadas con la ejecución y administración de las Empresas Comerciales.
10. Velar porque el personal a su cargo cuente con las herramientas y conocimientos necesarios para realizar sus labores.
11. Vigilar en forma conjunta con sus colaboradores, que los controles internos sean ágiles, efectivos y que cumplan con los requerimientos establecidos.
12. Coordinar en conjunto con las unidades organizativas correspondientes, planes concretos y acciones oportunas dirigidas a la buena administración de los Centros de Venta, al mejoramiento permanente del servicio al cliente y a la maximización en los niveles de utilidad de los mismos.
13. Girar las instrucciones pertinentes tanto de carácter general como específico, con el propósito de fijar los mecanismos para maximizar la rentabilidad, calidad y los servicios de la actividad comercial.
14. Supervisar y evaluar las labores relativas a la valoración de los riesgos actuales y potenciales del negocio, con la finalidad de que las autoridades superiores del supermercado se mantengan al tanto sobre el más mínimo riesgo, a fin de tomar las medidas correctivas a tiempo.
15. Coordinar y controlar que los proveedores de mercadería y las empresas que prestan servicios de outsourcing, los realicen de conformidad con la normativa e interés institucional.

16. Verificar que las actividades planeadas sean consistentes, viables, convenientes y ajustadas a la normativa aplicable a la actividad comercial.
17. Verificar la consistencia, viabilidad y conveniencia del plan anual de mercadeo, logística y finanzas de la actividad comercial.
18. Evaluar en coordinación con el Área de Informática institucional los sistemas automatizados existentes y proponer el desarrollo de nuevos sistemas.
19. Aprobar los ajustes que se realicen al inventario físico.
20. Verificar la eficacia de los procedimientos establecidos referentes a control interno en lo atinente a procedimientos de compra, venta y manejo de inventarios.
21. Atender los asuntos administrativos y de desarrollo relacionados con los colaboradores a su cargo, de conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos al respecto, en coordinación con Recursos Humanos cuando corresponda.
22. Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores. 15 28. Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que la institución decida.
23. Verificar que el personal a su cargo realice sus labores de conformidad con las directrices, normativa vigente, procedimientos y principios éticos, a fin de garantizar eficacia y eficiencia en el servicio que se presta.

III. REQUISITOS

Profesional en alguna de las siguientes carreras:

Administración

Administración de Negocios

Administración de Empresas

Dirección de Empresas

Administración Financiera

Contaduría Pública

Contabilidad y Finanzas

Dirección de Empresas y Finanzas

Administración con énfasis en Contabilidad y Finanzas

Otra carrera afín

EXPERIENCIA. Cinco años de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto, con la especialidad de éste o bien con su formación profesional.

SUPERMERCADO o AUTOSERVICIO XXXX**DESCRIPCIÓN DE CARGO****I. INFORMACIÓN GENERAL**

Unidad	Empresas Comerciales
	Puesto Actual Secretaria
Superior Inmediato	Administrador General

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Ejecutar labores secretariales en el supermercado o autoservicio, en forma eficiente y eficaz.

III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Preparar y elaborar documentos y trabajos específicos a fin de brindar apoyo en las diversas actividades que se realizan en el supermercado o autoservicio.
2. Redactar y digitar la correspondencia de Empresas Comerciales como: cartas, informes, circulares, resoluciones y presentaciones complejas o cualquier otro documento de similar naturaleza.
3. Recibir, registrar, clasificar, sellar y entregar la correspondencia del supermercado así como llevar los controles de la misma.

4. Mantener archivada la documentación referente a decretos, acuerdos, normativa vigente, resoluciones, pagos, compras y otros.
5. Elaborar los pedidos de materiales, uniformes, equipo e implementos de oficina, así como distribuirlos y llevar los controles de los mismos.
6. Tomar dictado de la correspondencia, mensajes, memorándums y otros.
7. Llevar la agenda de reuniones, citas y compromisos de su superior inmediato, de los encargados de área a fin mantenerlos informados.
8. Atender al público personalmente o por teléfono, resolver las consultas e indicarles la oficina o funcionario, con el cual deben comunicarse, para resolver sus inquietudes.
9. Gestionar ante el Administrado, los permisos de acceso a las áreas restringidas.
10. Dar seguimiento a trámites y documentos que le corresponde atender y velar por el adecuado manejo de archivos.
11. Coadyuvar en la organización de actividades de capacitación, actualización y de motivación que se organizan para el personal de Empresas Comerciales.
12. Analizar y formular sugerencias e ideas para innovar y mejorar las formas de trabajo para lograr una mayor excelencia.
13. Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores.

14. Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que la Institución decida.

15. Atender a proveedores y visitantes en general, brindando la información requerida.

16. Realizar otras responsabilidades propias del cargo.

REQUISITOS

Nivel Académico: Bachiller en Educación Media.

Título en Secretariado.

Dos años de experiencia en labores similares

OTROS CONOCIMIENTOS Y/O OTROS REQUISITOS

Conocimientos en paquetes de cómputo.

Discrecionalidad

SUPERMERCADO o AUTOSERVICIO XXXX

DESCRIPCIÓN DE CARGO

I. INFORMACIÓN GENERAL

Unidad

Empresas Comerciales

Puesto Actual Jefe de Mercadeo y Ventas**Superior Inmediato**

Administrador General

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planear, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades comerciales y administrativas del Área de Mercadeo y Ventas, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos y metas establecidas en el supermercado o autoservicio.

III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Establecer las metas de ventas anuales, así como los márgenes de utilidad: precio y costo, en coordinación con la administración y/o gerencia.

2. Coordinar y supervisar las actividades comerciales del negocio, mediante la consolidación de los planes promociones generales, la integración y seguimiento de la operación en todas las áreas del supermercado.

3. Coordinar, diseñar e implementar estrategias publicitarias orientadas a aumentar las ventas del negocio.
4. Elaborar estudios especiales de rentabilidad, competitividad, posicionamiento y rotación para los productos de las categorías con las que se opera.
5. Construir pronósticos de mercado para impulsar un crecimiento potencial de las ventas.
6. Diseñar instrumentos de trabajo para analizar el comportamiento del mercado y coadyuvar en la elaboración de estrategias para la venta.
7. Velar y procurar que el servicio de ventas se cumpla a cabalidad y a satisfacción del cliente.
8. Dirigir, controlar y evaluar la formulación de los presupuestos anuales de ventas, compras, gastos, promoción de ventas, en coordinación con las Unidades respectivas.
12. Coordinar, controlar y realizar informes de los resultados mensuales y cualquier otro informe requerido por el Administrador General.
13. Mantener un contacto continuo con los proveedores.
14. Planear, dirigir controlar y evaluar el desempeño de la gestión de ventas así como realizar recomendaciones sobre el proceso de compras en coordinación con el área respectiva.
15. Coordinar el establecimiento de portafolio de productos ideales.
16. Coordinar y evaluar el desempeño de los servicios de soporte informático y gestionar los ajustes que resulten necesarios.
17. Programar charlas, seminarios y otras reuniones, que tiendan a mejorar el conocimiento de los productos y el servicio al cliente de la fuerza de ventas.
18. Establecer los procedimientos y controles sobre los productos promocionales.
19. Realizar recomendaciones sobre el proceso de compras.

20. Verificar que las actividades planeadas sean consistentes, viables, convenientes y ajustadas a la normativa aplicable a la actividad comercial.

21. Colaborar en el diseño e implementación del sistema de seguimiento, control y evaluación de la actividad comercial.

22. Revisar y mantener actualizados los procedimientos vigentes que así lo ameriten, así como evaluar resultados y detectar problemas, brindando las recomendaciones necesarias para subsanar las debilidades encontradas.

23. Atender los asuntos administrativos y de desarrollo relacionados con los colaboradores a su cargo, de conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos al respecto, en coordinación con Recursos Humanos cuando corresponda.

24. Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores.

25. Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que la Institución decida.

26. Realizar otras responsabilidades propias del cargo.

REQUISITOS.

Profesional en alguna de las siguientes carreras:

Administración con énfasis en Mercadeo

Administración

Administración de Negocios

Administración de Empresas

Dirección de Empresas

Otra carrera afín Cuatro años de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto, con la especialidad de éste o bien con su formación profesional.

OTROS CONOCIMIENTOS Y/O OTROS REQUISITOS

Conocimientos en paquetes de cómputo en uso en la empresa

Conocimientos en publicidad y ventas.

SUPERMERCADO o AUTOSERVICIO XXXX**DESCRIPCIÓN DE CARGO****I. INFORMACIÓN GENERAL**

Unidad	Empresas Comerciales
	Puesto Actual Vendedor
Superior Inmediato	Jefe Mercadeo y Ventas

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Realizar actividades de asesoría, promoción y venta de artículos en los Centros de Venta, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Trasladar la mercadería de la bodega para proceder a acomodarla en la estantería, de acuerdo a lo dispuesto, a fin de que el cliente pueda escoger con mayor facilidad el producto.
2. Colaborar en la recepción de mercaderías que ingresan al supermercado, revisando las cantidades, condiciones y características de las mismas.
3. Atender, promocionar la venta y evacuar consultas de los clientes, indicándoles las características de los artículos, precios, presentaciones y mercadería en promoción, a fin de satisfacer sus necesidades.
4. Facturar las ventas, de acuerdo a los requisitos legales especificados en la factura.

5. Etiquetar y realizar el cambio de precios de la mercadería cuando sea requerido, con el fin de actualizarla y que el cliente no sufra ningún contratiempo al efectuar su compra.
6. Informar al jefe de mercadeo las necesidades de productos que se requieren para la venta.
7. Participar en la toma física de inventarios.
8. Realizar las labores de limpieza en las estanterías.
9. Realizar labores de empaque de mercadería y entrega de la misma al cliente, posterior a su cancelación, verificando que lo entregado corresponda con lo facturado.
10. Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que el supermercado o autoservicio decida.
11. Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores.
12. Realizar otras responsabilidades propias del cargo.

REQUISITOS

Nivel Académico:

Bachiller en Educación Media y un año de experiencia en labores similares.

OTROS CONOCIMIENTOS Y/O OTROS REQUISITOS

Conocimientos en paquetes de cómputo en uso de la empresa

Conocimientos en ventas

Disponibilidad para trabajar en diferentes horarios

SUPERMERCADO o AUTOSERVICIO XXXX**DESCRIPCIÓN DE CARGO****I. INFORMACIÓN GENERAL**

Unidad Empresas Comerciales

Puesto Actual ASISTENTE

ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

Superior Inmediato Administrador General

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Procesar y actualizar la información contable de la empresa a través del programa contable.
Apoyar el desarrollo efectivo de las actividades administrativas del supermercado o autoservicio.

DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Archivar información generada en los procesos contables y administrativo.
2. Digitalizar comprobantes de Egresos en el programa contable.
3. Causar pagos mensualmente.
4. Decepcionar, liquidar y preparar los pagos a proveedores, acreedores y demás obligaciones de la empresa.
5. Elaborar comprobantes de egreso generados por los diferentes pagos de las sucursales.
6. Presentar y colaborar al contador con toda la información necesaria.

7. Apoyar la gestión de proveedores y compras de la empresa, y ejecución del proceso de infraestructura.

8. Manejar la correspondencia de la empresa y mantener absoluta confidencialidad sobre la misma. Atender todas las recomendaciones dadas por el contador.

REQUISITOS

Estudiante de Contaduría o afines./Contador Público.

EXPERIENCIA: 1 año.

SUPERMERCADO o AUTOSERVICIO XXXX**DESCRIPCIÓN DE CARGO****I. INFORMACIÓN GENERAL**

Unidad	Empresas Comerciales
	Puesto Actual Cajero
Superior Inmediato	Administrador General

II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Recaudar el dinero de las ventas diarias en caja.

DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Recibir y cobrar el dinero por concepto de las ventas.
2. Realizar transacciones a través de tarjetas crédito y débito.
3. Manejo de datafonos.
4. Detallar los diferentes medios de pago
5. Ciudad el funcionamiento de la caja
6. Registrar directamente la entrada y salida de dinero
7. Realizar conteos diarios de depósito.
8. Atender amable y cordialmente a todos los usuarios que ingresan a la caja.

REQUISITOS

Bachiller.

Nociones básicas de sistema y habilidades numéricas

Manejo aplicativos de cobro

Manejo de caja.

EXPERIENCIA: 6 meses o no requerida.

4.5 Programa de evaluación de desempeño por competencias

Qué es la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa. (Villacis, 2016)

Para qué evaluar el desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.

Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa.

Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).

Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos.

Pasos para diseñar e implementar un programa de evaluación del desempeño.

Se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.

Definir objetivos medibles. Debe llevarse a cabo una reunión personal entre el jefe y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado en el que se realizará la evaluación del desempeño.

En este primer paso, deben establecerse los indicadores a utilizar así como la forma de calcularlos. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de su empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador durante el proceso de evaluación del desempeño.

Identificación de conductas y comportamientos esperados. Debido a la naturaleza algo subjetiva de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento. Como ejemplo, mostramos la definición de una competencia: orientación al cliente interno y un detalle de las conductas asociadas a esta competencia:

Competencia: orientación al cliente interno.

Mostrar sensibilidad por las necesidades de las diferentes áreas y de la propia área de trabajo, que pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de tomar en cuenta las necesidades de los demás. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Indicadores conductuales.

Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es muy cortés.

Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los demás.

Se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas.

Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez.

Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.

Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo.

Seguimiento. Los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación

constructiva y constante sobre su desempeño. Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

Evaluación. el objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar , para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.

Reconocimiento. Esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

Algunas consideraciones finales.

Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser demandante pero alcanzables para evitar falta de motivación.

La forma de calificar el desempeño del trabajador debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.

No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de sus trabajadores, promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el trabajador sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).

Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los de quien diseña el programa.

El programa de evaluación del desempeño debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos colaboradores que dirigen y/o lideran equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc. es adecuado que se convoque a una reunión con los líderes de equipo de su empresa, y junto con ellos revise esta guía para informarles sobre él.

Programa de evaluación de desempeño por competencia

Para el programa de evaluación de desempeño por competencia el método de calificación que se utilizará es la Escala Gráfica de Calificación, las personas serán calificadas en forma personal, con este método se lograrán los resultados rápidos acerca de cada trabajador, teniendo en cuenta que la gráfica de calificación ayudará a un proceso simple y entretenido.

Definición del Método: Es una técnica sencilla, esta escala lista diversas características como calidad y cantidad, así también una gama de desempeños desde insatisfactorios hasta excepcionales para cada una.

A todos los colaboradores les califican escribiendo los puntos de calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica, posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

Este método se caracteriza por que utiliza un formulario, en que las líneas de sentido horizontal presentan los factores de calificación del desempeño, mientras que el vertical presenta la variación de aquellos factores.

Ventajas del método: Permite a los evaluadores tener acceso a un instrumento de fácil comprensión y simple aplicación.

Permite una visión integrada y resumida de los factores de calificación, es decir, de las características del desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada trabajador frente a ella.

Proporciona poco trabajo al evaluador.

Desventajas del método: No permite mucha flexibilidad al evaluador, ya que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.

Están sujetos a distorsiones personales de los evaluadores que tienden su aparición sobre los subordinados para todos los efectos de evaluación.

Tiende a rutinizar y generalizar.

FACTORES A CALIFICAR

Mediante el método de Escala Gráfica se creó varios factores para calificar el desempeño de cada trabajador y fueron divididos:

Factores: Se aplicarán en la calificación a todos los trabajadores, y son los siguientes:

Puntualidad: Grado de cumplimiento a tareas asignadas en un plazo determinado.

Calidad: Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores la presentación, el orden y el esmero que caracterizan al trabajador.

Producción: Evalúa el volumen y cantidad de trabajo realizado normalmente.

Trabajo en Equipo: Capacidad para desarrollar el trabajo entre jefes y subordinados en vía de la producción.

Compromiso con la Empresa: Grado de compromiso deberán tener los trabajadores con el cumplimiento.

Conocimiento del puesto: Grado de conocimiento que se debe tener sobre las funciones, tareas y obligaciones de cada puesto.

Independencia: Grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.

Logro de Metas: Grado de cumplimiento de los objetivos y metas definidas, con respecto a los plazos y a las condiciones requeridas.

Capacidad de análisis y criterio: Grado de efectividad para desarrollar problemas y llegar a conclusiones correcta.

Contactos Personales: Grado en que se relaciona con otras personas dentro o fuera de la Empresa ya sea en forma personal, escrita o telefónica.

Cumplimiento de Normas: Actitud de permanente respeto a las políticas y normas vigentes en la empresa.

Austeridad: Esfuerzo y preocupación constante por lograr los resultados.

Esfuerzo Físico y Mental: Grado de concentración para desarrollar el trabajo considerando el gasto físico y mental.

Complejidad del Trabajo: Grado que se presenta complejidad para desarrollar el trabajo y la forma en que resuelven dichos problemas.

Calidad de Trabajo: Grado de dominio, exactitud e interés en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.

Capacidad de Mejoramiento: Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.

Disposición para el Trabajo: Disposición física y mental para realizar en forma eficiente el trabajo.

Orientación al Cliente: Actitud permanente de orientación y compromiso en la satisfacción del cliente.

Presentación Personal: Impresión causada a los demás por la presentación personal del trabajador, su manera de vestir, de actuar, su barba, etc.

ESCALA DE CALIFICACIÓN

1	0 Puntos	No satisfactorio: El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo
2	10–20–30 Puntos	Necesita Mejoramiento: El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.

3	40-50-60 Puntos	Bueno: El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	4 70-80-90 Puntos	Muy Bueno: Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
5	100 Puntos	Sobresaliente: El evaluado cumple con sus funciones e incluso aporta un valor agregado a sus funciones.

COMISION EVALUADORA

Las personas encargadas de calificar serán las siguientes:

Asesor, especialista en el desempeño y las calificaciones.

Gerente del Área.

Jefe directo.

La empresa se encargara de capacitar a los evaluadores para que estos realicen una correcta calificación.

FORMULARIOS PARA EJECUTAR LA CALIFICACION

IDENTIFICACION

Evaluado: _____ **Cargo** _____

Antigüedad en el cargo _____

Evaluador _____ **Cargo** _____

Fecha _____

Identificación de la Calificación	S	MB	B	NM	NS	COMENTARIOS
Asignación de Puntos	100	90-80-70	60-50-40	30-20-10	0	
Puntualidad						
Calidad						
Producción						
Trabajo en equipo						
Conocimiento del puesto						
Compromiso con la empresa						
independencia						
Logro de metas						
Capacidad de análisis y criterio						
Contactos personales						
Cumplimiento de normas						
Austeridad						
Esfuerzo físico y mental						
Complejidad del trabajo						
Calidad del trabajo						
Capacidad de mejoramiento						
Disposición para el trabajo						
Orientación al						

cliente						
Presentación personal						

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION

La comunicación del resultado de la calificación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación. Nada gana la calificación si el mayor interesado no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para los objetivos puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

LA ENTREVISTA DEBE SER:

Preparada: El evaluador debe definir los objetivos que pretende alcanzar a lo largo de la entrevista, que es, transmitirle al evaluado a través del resultado de su calificación lo bueno y lo malo, es decir, obtener un cambio de actitud del evaluado en el sentido, que lo bueno que hizo lo debe seguir realizando de igual y mejor forma y lo malo superarlo para una futura calificación.

Clima: La entrevista debe ser tal que el evaluado tenga plena confianza y no se sienta ni examinado, ni juzgado.

Explicativa: El evaluador debe exponer al evaluado el proceso de análisis realizado para su evaluación cuyo procedimiento se aplica por igual a todos los evaluados, se tratara de que todas las personas conozcan el proceder de las calificaciones previa difusión del proceso.

Estructurada: El evaluador hace su exposición yendo progresivamente de lo general a lo particular.

Motivadora: El evaluador debe resaltar en la medida de lo posible, todos los aspectos positivos del desempeño del evaluado, así como su potencial para el desempeño futuro.

Comunicativa: El evaluador debe aconsejar y sugerir al evaluado cómo mejorar su rendimiento en periodo futuro.

Posteriormente el evaluador debe procurar que se cumplan los objetivos de la entrevista y mantener una buena comunicación con el evaluado, lo que sin duda redundará en una optimización de las relaciones entre ambos y del rendimiento del evaluado.

DIFUSION INTERNA DEL PROCESO

Una vez que el proyecto es aprobado por la dirección de la empresa, se debe difundir para el conocimiento y la culturización de todos los que integran la Empresa, es decir, que la calificación del desempeño se tenga siempre presente en forma positiva y que no se vea como algo sin resultados que se hace por cumplir.

Entonces se cultivara en los trabajadores que este método de calificación, se utilizara para el desarrollo personal, laboral y social de cada uno de los integrantes del laboratorio, a través de saber cómo trabajador, que es lo que la empresa espera de mí, y ese resultado de lo que se espera tenga el siguiente beneficio :

Una adecuación del trabajador al cargo.

Entrenamiento.

Promoción.

Incentivo salarial por un buen desempeño.

Mejoramiento de las relaciones entre jefe y subordinado.

Motivar el auto perfeccionamiento del trabajador.

Información básica para la investigación de los recursos humanos.

Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

Estímulo a la mayor productividad.

Retroalimentación de información al propio trabajador evaluado.

Lo anterior se difundirá a través de cada jefe de área que estará previamente capacitado para realizar la difusión con la colaboración del especialista, y se realizara un mes antes de que se comiencen las calificaciones de la siguiente modalidad:

Serán charlas de 5 minutos programadas por áreas todos los días, en la cual se hablara, del por qué deben ser calificados, con sus ventajas y desventajas.

EVALUADORES IDONEOS

Para tener evaluadores idóneos se contratará los servicios a una empresa asesora especialista en capacitar a los evaluadores, con el objetivo de que realicen una correcta calificación, y así cumplir con las expectativas esperadas por la empresa.

COMITÉ DE APELACIONES

El objetivo de la creación del comité de apelaciones, es que cada trabajador que cree que su calificación no fue la adecuada tenga la oportunidad de apelar por su calificación que sea revisada y a su vez demuestre con fundamentos concretos su apelación.

Existirá un plazo para la presentación de la misma que será de 5 días hábiles después de haber realizado la entrevista con el evaluador, solo elevando una carta con atención al comité de apelación refiriéndose a su desacuerdo puntual y a su vez presentado argumentos y la respuesta será emitida 10 días hábiles de su presentación, para analizar los antecedentes y dar un veredicto final.

El comité estará compuesto por un asesor del tema, el evaluador, quienes analizaran los antecedentes.

POLITICAS DEL PROGRAMA DE CALIFICACIONES

Los trabajadores a evaluar deberán tener un contrato de trabajo por escrito.

Otorgar incentivos económicos los que obtengan las mejores calificaciones por cada área.

Para los que tengan como resultado de su calificación No satisfactorio y necesita mejoramiento un plazo de dos meses para revertir su calificación o de lo contrario será desvinculado de la empresa por no cumplir con los niveles que la empresa necesita.

Conclusiones

Con la realización de la encuesta dirigida a los gerentes o administradores de los supermercados de la ciudad de Ocaña, se reevaluó el direccionamiento estratégico de los supermercados o autoservicios, dándoles a conocer la importancia del mismo y las pautas a seguir para la implantación del mismo.

Según el diagnóstico de los resultados obtenidos en la presente propuesta se proporcionó la información necesaria donde se propuso un procedimiento de selección y contratación de personal.

Se verificó la no existencia de un programa de capacitación e inducción del personal, y se diseñó el programa para la capacitación e inducción y re inducción del personal.

Se elaboró el manual de funciones correspondiente a los cargos definidos en los supermercados autoservicios de la ciudad de Ocaña.

Se elaboró un programa de evaluación de desempeño por competencias para que cada una de los supermercados lo estudie, evalúe y apruebe, para la implementación del mismo.

Recomendaciones

Estudiar y analizar la propuesta en cuanto al direccionamiento estratégico con el fin de que la empresa tenga una Misión Visión y sus objetivos.

Implementar el formato de selección y contratación de personal.

Brindar capacitación e inducción al personal que se vincule con la empresa, y orientar a los empleados antiguos sobre todo los relacionado con la empresa.

Dar a conocer a cada empleado por escrito sus actividades y funciones para obtener una mayor eficiencia en las labores correspondientes a cada cargo.

Formalizar el programa de evaluación de desempeño, con el fin de estimular a cada uno de los empleados y corregir aquellos que no cumplan con sus funciones.

Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- COMERCIO, C. D. (19 de MARZO de 2005).
CAMARADECOMERCIODEBOGOTA.GOV.VO.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Grau, J. B. (2001). *Capital Humano*. México: Granica S.A.
- Grau, J. B. (2001). *Capital Humano*. México: Granica.
- Jean, J. (2008). *Marketing Estratégico*. España: Mac Graw Hill.
- Katherine Agrega, D. R. (2013). *IMPACTO DE LOS SUPERMERCADOS EN COLOMBIA*.
Cali Colombia: Universidad ICESI.
- Lynch, H. Y. (1992). *Manuales del Recurso Humano*. Madrid: La Gaceta.
- Villacis, C. (22 de 09 de 2016). www.salesup.com. Obtenido de www.salesup.com/coacilpepevilla.com
- LABERGE, E.P. "Administración de personal" (tomado de la publicación de la escuela superior de administración pública, América Central, San José, Costa Rica)
- NIGRO, feliz A. "Administración de personal". Traducción Manuel Heredero
- ALVAREZ COLLAZOS, Augusto. "La administración de sueldos y salarios". Segunda edición, revisada y ampliada. Bogotá.
- FLIPPO, Edwin. "Principios de administración de personal". Traducción IPROSCO. revisión Francisco Gomez Cano. Edit. Mac Graw Hill.
- LAPIERRE, Claude. "valoración de puestos de trabajo". Ediciones Deusto, Bilbao, 1969.

Mc GREGOR, Douglas. "El aspecto humano en las empresas".Editorial Diana

www.computrabajo.com.co

www.sena.edu.co

www.formasminerva.co

CHOROFAS,D.N."La investigación en la empresa",Aguilarmadrid,1984

www.monografias.com

www.uv.mx

http://faeaweb.uncoma.edu.ar/files/Gestion_de_las_Organizaciones.pdf

Chiavenato, I. administración del Talento Humano. quinta edición McGraw-Hill.

<http://www.emprendepyme.net>

www.gestiopolis.com

www.psicotecnicostest.com

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los Gerentes y/o Administradores de los supermercados y autoservicios de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Propuesta de un Modelo Guía de Administración del Recurso Humano para los Supermercados y Autoservicios del Municipio de Ocaña Norte de Santander.

1. ¿La empresa cuenta con Misión y visión?

SI _____

NO _____

2. ¿La empresa cuenta con organigrama?

SI _____

NO _____

3. ¿La empresa cuenta con manual de funciones?

SI _____

NO _____

4. ¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?

SI _____

NO _____

5. ¿Se le brinda capacitación a los empleados?

SI _____

NO _____

En qué? _____

6. ¿Se cumple con lo establecido en la ley en lo referente al pago de salarios, primas y prestaciones sociales?

SI _____

NO _____

7. ¿Los empleados gozan de vacaciones?

SI _____

NO _____

8. ¿Los empleados cuentan con seguridad social?

SI _____

NO _____

9. ¿Se ofrece incentivo a los empleados por su desempeño?

SI _____

NO _____

Gracias por su colaboración!

Apéndice B. Encuesta dirigida a los empleados de los supermercados y autoservicios de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Propuesta de un Modelo Guía de Administración del Recurso Humano para los Supermercados y Autoservicios del Municipio de Ocaña Norte de Santander.

1. ¿Cuál es su cargo? _____
2. Hace cuanto labora en el supermercado?
 - a. Menos de un año
 - b. Entre 1 y 3 años
 - c. Más de 3 años
3. ¿Cuáles son sus funciones?

4. ¿Sabe si sus funciones están contempladas en un manual?
SI _____ NO _____
5. ¿Cuándo le indicaron sus funciones a realizar, se la dieron por escrito?
SI _____ NO _____
6. ¿Sabe si existe un manual de funciones y procedimientos que indique como hacer su trabajo?
SI _____ NO _____
8. ¿Sabe si la empresa cuenta con un organigrama?
SI _____ NO _____
9. ¿Qué tipo de contrato tiene firmado con la empresa?
A término definido _____

A termino indefino ____
 No tiene contrato firmado ____

10. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa? En qué aspectos?

SI ____ ¿En qué lo han capacitado? _____
 NO ____

11. ¿Sabe si La empresa tienen Misión, visión y principios?

SI ____ NO ____

12. ¿Dentro de la empresa tiene personas a cargo?

SI ____ NO ____

13. ¿Su salario supera el mínimo?

SI ____ NO ____

14. ¿Recibe pago por las horas extras?

SI ____ NO ____

15. ¿Goza usted de las prestaciones de ley: Cesantías, primas, etc?

SI ____ NO ____

16. ¿La empresa la (o) tiene afiliado (a) a salud y pensión?

SI ____ NO ____

17. ¿Ha disfrutado de vacaciones remuneradas?

SI ____ NO ____

18-¿La empresa le ofrece incentivos por su desempeño?

SI ____ ¿Cuáles? _____
 NO ____

19. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato?

Gracias por su colaboración!