	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		iii(96)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YALEN CAMILA FUENTES BARBOSA CINDY DAYANA AVENDAÑO CARVAJALINO		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	MARY ANDREA AVENDAÑO CARVAJALINO		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL AUTOSERVICIO EL CAMPEÓN DE LA CIUDAD DE OCAÑA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS TIENE UNA AMPLIA RELACIÓN, SOBRE TODO UNA GRAN IMPORTANCIA PARA LAS ACTIVIDADES DEL MANEJO DEL PERSONAL QUE PRESTA LOS SERVICIOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN Y LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LOS EMPLEADOS QUE LABORA EN EL AUTOSERVICIO EL CAMPEÓN, POR LO QUE EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES NECESARIO PARA CONTROLAR LOS PROCESOS DE COMPETENCIA, HABILIDADES Y DESTREZAS, EL CUAL PERMITE EL MEJORAMIENTO DE PROCESO Y CALIDAD.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 96	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 0	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL
AUTOSERVICIO EL CAMPEÓN DE LA CIUDAD DE OCAÑA

AUTORES:

YALEN CAMILA FUENTES BARBOSA

CINDY DAYANA AVENDAÑO CARVAJALINO

Trabajo de grado presentado para optar el título de Tecnólogo en Gestión Comercial y Financiera

Director

Esp. MARY ANDREA AVENDAÑO CARVAJALINO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PLAN DE ESTUDIOS TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

Ocaña, Colombia

Marzo de 2019

Agradecimientos

Las estudiantes YALEN CAMILA FUENTES BARBOSA y CINDY DAYANA AVENDAÑO CARVAJALINO, expresan los agradecimientos a la Esp. MARY ANDREA AVENDAÑO CARVAJALINO, directora del trabajo de grado por su colaboración durante todo el proceso de investigación.

De igual forma a todos los docentes y administrativos vinculados con la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Índice

Capítulo 1. Diseño de un programa de gestión de recursos humanos para el autoservicio el campeón de la ciudad de Ocaña	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Formulación de problema	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 General	12
1.3.2 Específicos	12
1.4 Justificación	12
1.5 Delimitaciones	14
1.5.1 Conceptual	14
1.5.2 Operativa	14
1.5.3 Geográfica	14
1.5.4 Temporal	14
Capítulo 2. Marco referencial	16
2.1 Marco histórico	16
2.1.1 Antecedentes de la gestión de recurso humano en el mundo.	16
2.1.2 Antecedentes de la gestión de recurso humano en Colombia.	19
2.1.3 Antecedentes de la gestión de recurso humano en la región.	13
2.2 Marco contextual	15
2.3 Marco conceptual	17
2.4 Marco teórico	23
2.5 Marco legal	28
Capítulo 3. Diseño metodológico	30
3.1 Tipo de investigación	30
3.2 Población	30
3.3 Muestra	30
3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información	31
3.5 Procesamiento y análisis de la información	31
Capítulo 4. Presentación de resultados	32
4.1 Diagnóstico para conocer los procesos de reclutamiento, necesarios para el personal que labora en la empresa El Campeón	32
4.1.1 Encuesta aplicada a los empleados de la empresa el Campeón	32
4.1.2 Diagnostico	43
4.2 Mejoras en los procesos de reclutamiento de personas en la empresa	44
4.3 Construir un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes de la empresa El Campeón	65
4.3.1 Manual de funciones	65
4.3.2 Manual de procedimientos	68
4.4 Estrategias para realizar programas de capacitación a empleados de los diferentes cargos de la empresa	72

Capitulo 5.Conclusiones	89
Capitulo 6.Recomendaciones	90
Referencias	79
Apéndices	82

Lista de tablas

Tabla 1. Formato de encuesta dirigido	45
Tabla 2. Realización de capacitaciones periódicas	46
Tabla 3: Las funciones a desempeñar en el autoservicio son entregadas por escrito a los empleados	47
Tabla 4: Herramientas que se emplean para realizar el reclutamiento cuando se presenta Una vacante	48
Tabla 5: Herramientas aplicadas en el proceso de selección del personal	49
Tabla 6: Tipo de contrato aplicado por la administración del autoservicio	50
Tabla 7: Realización de evaluación de desempeño	51
Tabla 8: Necesidad de evaluar el desempeño de los empleados del autoservicio.	52
Tabla 9: Forma en que se debe realizar la evaluación de desempeño a los empleados	53
Tabla 10: La empresa tiene Manual de funciones y procedimientos	54
Tabla 11: Formulario para el análisis y descripción dl puesto de trabajo	60
Tabla 12: Formulario de postulación	61
Tabla 13: Formulario de entrevista de selección	62
Tabla 14: Formulario de evaluación de la entrevista	64
Tabla 15: Cuadro descriptivo del test	67
Tabal 16: Inventario de personalidad para vendedores	96
Tabla 17: Investigación de referencias	71
Tabla 18: Comparativo de evaluaciones de los postulantes	72
Tabla 19: Manual de funciones	74
Tabla 20: Simbología utilizada	75
Tabla 21: Manual de procedimiento	77
Tabla 22: Plan de acción	80

Lista de figuras

Figura 1: Realización de capacitaciones periódicas	45
Figura 2: Las funciones a desempeñar en el autoservicio son entregadas por escrito a los empleados	46
Figura 3: La empresa cuenta con un área de talento humano	46
Figura 4: Herramientas que se emplean para realizar el reclutamiento cuando se presenta una vacante	47
Figura 5: Herramientas aplicadas en el proceso de selección del personal	48
Figura 6: Tipo de contrato aplicado a la administración del autoservicio	49
Figura 7: Realización de evaluación de desempeño	50
Figura 8: Necesidad de evaluar el desempeño de los empleados del autoservicio	51
Figura 9: Forma en que se debe realizar la evaluación de desempeño a los empleados	52
Figura 10: La empresa tiene Manual de funciones y procedimientos	53
Figura 11: Proceso de reclutamiento	54
Figura 12: Análisis y descripción del perfil del puesto	58
Figura 13: Formato de convocatoria en base al perfil del puesto	60
Figura 14: Proceso de selección de personal	63

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de Encuesta dirigido a los empleados del Autoservicio el Campeón, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	95
--	----

Resumen

No todas las empresas tienen los recursos y capacidad para soportar los cambios necesarios debido a la capacidad y actividad económica que tienen. En gran parte del inconveniente recae en las pequeñas empresas, porque estas son entidades en la que el nivel económico, estructura y recursos son limitados, en gran parte solo se preocupan en generar ingresos y consideran a los trabajadores como un simple recurso, pero no gestionan administrativamente las actividades, ni mantienen al personal en condiciones apropiadas para el oficio.

En el diseño del programa de gestión de recursos humanos para el autoservicio el Campeón de Ocaña, Norte de Santander se utilizó el estudio descriptivo donde se analizaron datos numéricos y cada una de las preguntas, presentando la información de forma cualitativa y cuantitativamente ya que se aplicó una encuesta a los empleados de la empresa.

Posterior a ello se desarrollaron los objetivos específicos propuestos al inicio del trabajo de grado, con los que se pudo llegar a conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Introducción

La gestión de Recursos Humanos tiene una amplia relación, sobre todo una gran importancia para las actividades del manejo del personal que presta los servicios dentro de una organización y las actividades que desarrolla los empleados que labora en el autoservicio el Campeón, por lo que el programa de gestión de recursos humanos es necesario para controlar los procesos de competencia, habilidades y destrezas, el cual permite el mejoramiento de proceso y calidad para la atención de necesidades en todo ámbito, que a su vez retroalimente en el resultado de la satisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe mencionar que en el trabajo de grado se tuvo en cuenta el marco referencial compuesto por el marco histórico, conceptual, contextual, teórico y legal, relacionado con el tema de investigación, de igual forma el tipo de investigación descriptiva, utilizando como población a los empleados del autoservicio que fueron el administrador, dos cajeras, una aseadora dos asesores de venta y un operario de domicilio para un total de siete a los que se le aplicó una encuesta y los resultados de esta fueron presentado de forma cualitativa y cuantitativamente.

Posteriormente, se le dio cumplimiento al desarrollo de los objetivos específicos enunciados en la propuesta de investigación, los cuales arrojaron resultados que llevaron a conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado, con el objetivo de proponer los ajustes necesarios para la gestión administrativa de recursos humanos y así mejorar la situación actual.

Capítulo 1. Diseño de un programa de gestión de recursos humanos para el autoservicio el campeón de la ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

La Administración es el eje que permite el éxito o el fracaso de una empresa, saber seleccionar los talentos humanos es responsabilidad administrativa. La época actual exige de los administradores una selección meticulosa del personal para llenar las vacantes en las diferentes áreas de trabajo, toda vez que cada puesto laboral requiere de un estilo propio.

El éxito de la empresa es contar con talentos humanos que forjen el desarrollo de la institución a la cual se pertenecen, pero que en la actualidad se ha descuidado este aspecto, tornando vulnerable los logros alcanzados por falta de recursos humanos innovadores. El autoservicio El Campeón se encuentra ubicado en el Centro Comercial Ciudadela Norte de la ciudad de Ocaña fue fundado desde hace 10 años.

No obstante, este carece de un sistema administrativo planificado y técnico del Recurso Humano, lo cual ocasiona deficiencias en este aspecto, que se verán agravadas a través del tiempo, ya que esta clase de organizaciones tienden a crecer día a día, y se dificultará el control de los colaboradores internos de la empresa.

La ausencia del área de Talento Humano de manera formal, es una causa que no permite aprovechar al cien por ciento las capacidades del personal, por la falta de un adecuado proceso

de selección y reclutamiento que permita elegir el empleado idóneo para cargos que requieren de competencias. Ya que estas personas son contratadas de forma empírica por referenciación de acuerdo a trabajos desempeñados en otros lugares. El propósito de la administración del talento humano, es mejorar las condiciones laborales del personal de la organización, de manera que sean responsables, es decir, conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman

1.2 Formulación de problema

¿Cómo diseñar un programa de gestión de recursos humanos para el autoservicio el campeón de la ciudad de Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Diseñar un programa de gestión de recurso humano en el autoservicio El Campeón en la ciudad de Ocaña.

1.3.2 Específicos. Efectuar un diagnóstico para conocer los procesos de reclutamiento, necesarios para el personal que labora en la empresa El Campeón.

Diseñar mejoras en los procesos de reclutamiento de personas en la empresa.

Proponer un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes de la empresa El Campeón.

Proponer estrategias para realizar programas de capacitación a empleados de los diferentes cargos de la empresa.

1.4 Justificación

Actualmente la Gestión del Talento Humano (GTH) constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas. Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias(Vargas, 2002)establece al respecto que “...desarrollar un estilo de Gestión del

Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias.” Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

Los recursos humanos tienen mucha importancia para el logro de las metas y los objetivos organizacionales; son factores que hacen a las empresas productivas y competitivas y así, exitosas, de allí la importancia de desarrollar una gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado, comprometido con el futuro de la organización.

El mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e impredecibles, con la creciente globalización de los negocios y la exposición a la fuerte competencia, las personas ya no son el problema de las organizaciones sino que se han convertido en la solución, por esto es necesario un personal idóneo y competente en cada uno de los cargos de la organización, el presente trabajo es de suma importancia ya que por medio de este se busca el mejoramiento gradual del autoservicio en su parte humana, teniendo en cuenta que este es el motor de toda empresa, porque si se cuenta con los trabajadores capacitados se mejora el rendimiento y la productividad, que es la finalidad de toda organización, y de este modo se aprovecha el recurso humano al máximo, también en mi posición adquiriré

conocimientos amplios y diversos en todo lo relacionado al comercio, el trato y manejo del personal y que más tarde me servirá de experiencia cuando me desenvuelva en el comercio y en el trabajo.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. El trabajo estuvo apoyado en los conceptos de: recurso humano, reclutamiento y selección de personal, vacante, entrevista, prueba, programas de capacitación, evaluación de desempeño valoración.

1.5.2 Operativa. En la recolección de datos se previeron inconvenientes, ya que los administrativos se reservan cierta información, que consideran exclusiva, pero para darle solución se expusieron a los propietarios la importancia del proyecto para el beneficio del autoservicio en el área de recursos humano, enfatizando en las mejoras que se conseguirán a corto, mediano y largo plazo.

1.5.3 Geográfica. El proyecto se desarrolló en el autoservicio El Campeón ubicado en el centro comercial Ciudadela Norte en el municipio de Ocaña Norte de Santander.

1.5.4 Temporal. La realización del proyecto tuvo duración de ocho (8) semanas, como se muestra en el cronograma de actividades.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes de la gestión de recurso humano en el mundo. La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1997).

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer

milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1997).

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000).

De otra parte, al hablar del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, es necesario mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer esta como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000).

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección (Arias, 1975).

Dentro de las actividades de “conservación” de talento, se requiere un sistema de conservación que no esté basado únicamente en las recompensas monetarias o en el posible “status quo” que pueda adquirir el individuo. Se busca que todo el sistema sea generador de vínculos más profundos entre la empresa y el trabajador, como son la capacitación continua, el compromiso, la preocupación auténtica de ambas partes, el bienestar social y familiar del trabajador, etc (Arias, 1975).

El proceso de capacitación nos permite desarrollar las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos con los que llegan los nuevos empleados. Asimismo, nos permite identificar el grado de capacitación continua que un individuo requiere, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Por último, Dessler (2009), señala que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. De igual manera, Alles (2011), señala que capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Además, es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

El mayor desafío, al que se enfrentan los profesionales de Recursos Humanos en éste rubro, será convertir a la organización en un ente que se mantenga en continuo aprendizaje, capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del medio a su contexto y permitir la libre circulación y aplicación del conocimiento en todos los niveles. Por otro lado, la capacitación es el medio por el cual incrementamos y mantenemos el capital intelectual de una organización (Alles, 2011).

2.1.2 Antecedentes de la gestión de recurso humano en Colombia. Según (Sanchez, Garcia, & Zapata, 2007), resaltan que la gestión humana, como teoría y como práctica, ha sido abordada básicamente desde la perspectiva que la circunscribe a un ámbito meramente funcional en la organización, pero desde ambas perspectivas debe irse mucho más allá. De otra parte (Saldarriaga J. , 2008), afirman que desde el área de gestión humana debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y desde los procesos de gestión humana debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo, implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”, a lo que es posible preguntarse ¿esta concepción se encuentra presente en nuestras empresas? ¿Son los procesos de gestión humana de las empresas locales guiados por la concepción de que el ser humano es lo más importante en la organización? ¿Se tiene en cuenta al ser humano al momento de determinar las acciones de gestión humana en la organización? ¿Se analizan las consecuencias que las acciones y estrategias de gestión humana tienen sobre el personal?

Como puede constatararse en una simple observación en muchas empresas y organizaciones, las tendencias de gestión humana que se imponen suponen una valoración del ser humano y una potenciación de sus capacidades y desarrollo de sus potencialidades, pero en el desarrollo cotidiano de las actividades laborales hacen todo lo contrario, como sucede con la Administración por proyectos, en la que se termina por desvincular a los empleados y realizar contrataciones para actividades puntuales (desarrollo de proyectos específicos), desfavoreciendo la estabilidad laboral; o trabajando con base en la presentación y desarrollo de proyectos que se suman a las actividades cotidianas, convirtiéndose en una carga de trabajo adicional, lo mismo sucede con el Outsourcing en lo que se refiere a la desvinculación laboral (Sanchez, Garcia, & Zapata, 2007).

De una manera más o menos parecida, el concepto de competencias se ha instalado en el imaginario de las organizaciones y se aplica sin el riguroso análisis que merece, el cambio organizacional se asume solamente como la inserción de tecnología que afecta la estructura organizacional, pero no se tiene en cuenta las formas como afecta a las personas. Así, lo que desde la alta gerencia es percibido como un estilo administrativo que favorece la organización y para el que es necesario el concurso de los empleados, para éstos es percibido de forma totalmente diferente, con las consecuencias que ello supone en deterioro del clima organizacional y problemáticas asociadas a él (Sanchez, Garcia, & Zapata, 2007).

Este imperativo del recurso humanos se ha instalado en las empresas y según (Saldarriaga, 2007) ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logre

penetrar exitosamente los mercados internacionales con productos y servicios de excelente calidad y bajo precio, lo que de una u otra manera tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión humana (Saldarriaga, 2007).

Para competir con empresas internacionales, las empresas nacionales se han visto en la necesidad de equiparar sus procesos con ellas, sin tener en cuenta las diferencias en los contextos, por lo que las tradiciones, tendencias, modas administrativas y conceptos emanados en Europa y Estados Unidos han encontrado aplicabilidad en las empresas en todo el mundo, Colombia no escapa a ello, pues cada vez son más los tratados de libre comercio de los que el país hace parte, y las reglas del juego en ellos tienden a homogenizar los procesos de las empresas y a hacer que se adopten formas administrativas que privilegian la rentabilidad y la consecución de resultados financieros exitosos por encima del bienestar de los trabajadores, esta es una expresión más de las consecuencias de la globalización (Saldarriaga, 2007).

En Colombia (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2006), realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la Gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano, lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan, al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son:

1) Características socio-político-económicas del momento histórico, 2) Concepción dominante sobre el ser humano, 3) Formas de organización del trabajo, 4) Concepción del trabajo, 5) Relaciones laborales, 6) Mercado laboral y 7) Las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la Gestión humana y por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral (Calderon, Alvarez, & Naranjo, 2006).

Desde esta misma perspectiva, (Marin, 2006), rescata la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa conducente a atenuar la naturaleza instrumental que a lo largo de los años ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización.

Estos postulados cobran sentido también para (Aktouf, 1998), cuando afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal en las empresas y organizaciones.

2.1.3 Antecedentes de la gestión de recurso humano en la región. Según (Martinez, 2016), las ciencias administrativas se encuentran enmarcadas en relación con el proceso administrativo, talento humano, producción, mercadeo, servicio y atención al cliente entre otras áreas, las cuales en su conjunto dan el soporte para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

Según las pasantías realizadas por el estudiante Martínez Leonar, en donde se hizo un acompañamiento administrativo en las actividades de recursos humanos, servicio y atención al cliente para el Hotel Hacaritama de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, se llevó a cabo durante un periodo de cuatro meses, fijando como propósito mejorar el área de recursos humanos, mediante el rediseño, creación y actualización de los procesos y procedimientos de la estructura organizacional, análisis y descripción de cargos, establecimiento de las pautas de vinculación y selección del personal, y protocolo de evaluación y medición del desempeño; otra área a desarrollar es la de servicio y atención al cliente, la cual buscó por medio de una encuesta evaluativa conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Hacaritama, ya que por medio de este sondeo se pudo saber a ciencia cierta los factores que inciden o repercuten en la calidad y satisfacción total de los servicios prestados (Martinez, 2016).

Al culminar este trabajo fueron ejecutados en su totalidad todas las actividades relacionadas en el plan de trabajo, se pudo constatar que se necesita un mayor fortalecimiento, crecimiento y compromiso de los empleados de esta empresa(Martinez, 2016).

De otra parte (Uribe, 2017), cada persona que labora dentro de una empresa, institución, entidad o cualquier forma de organización es un cliente que se debe mantener satisfecho, es por este motivo que se debe esforzar y encontrar ideas que lo mantengan animado a continuar apoyando los procesos de la empresa con su trabajo, también es importante que se sienta valorado, después de todo son ellos los que contribuyen a diferenciar la empresa de la competencia.

Según el estudio realizado en el Hospital José David Padilla Villafañe, donde se apoyó administrativamente en el área de recursos humanos, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente interno puesto que se encontraban desmotivados.El trabajo realizado en el Hospital José David Padilla Villafañe inicia con una breve descripción de la empresa, misión, visión, objetivos y estructura organizacional, abarca también el planteamiento del problema fijando un objetivo general y tres específico, una contextualización de recursos humanos, la construcción del el enfoque referencial, presentación de resultados y por ultimo conclusiones y recomendaciones; a través de este trabajo se recopila el proceso de la pasantía en el Hospital José David Padilla Villafañe ejecutado en un periodo de tiempo comprendido entre 12 de Septiembre al 30 de Diciembre de 2016 para obtener el título de Administración de Empresas(Uribe, 2017).

De igual forma se debe mencionar que (Claro, 2014), en su investigación titulada formulación de directrices orientadas al mejoramiento de las áreas administrativa, mercadeo y recursos humanos del instituto nacional centro de sistemas System Center sede Ocaña, donde tuvo por objetivo general formular diferentes directrices para desarrollar dichas áreas mediante el cumplimiento de una serie de objetivos específicos, basados en la mejora de algunas debilidades encontradas en estos sectores tales como la falta de una estructura orgánica definida, un manual de funciones y un redireccionamiento de la misión y la visión hacia la sede de Ocaña (Claro, 2014).

Se pudo evidenciar que el instituto actualmente no cuenta con un programa o una base de datos física o virtual que facilite la incorporación de nuevo personal docente, así mismo se debe mejorar el proceso de compensación, pues algunos profesores retrasan los pagos por demoras en entrega de cuentas y notas, principalmente por desconocimiento de las actividades para dicho proceso, además de esto se debe desarrollar el sentido de pertenencia y la motivación del personal para favorecer y mejorar su desempeño y compromiso hacia la institución, de igual forma se deben analizar las técnicas de mercadeo pues no están arrojando los resultados esperados en cuanto al número de matriculados en los cursos y programas técnicos que ofrece el instituto (Claro, 2014).

2.2 Marco contextual

La empresa frutas y verduras el Campeón, nació el día 19 de Junio del año 2007 ante la necesidad de ofrecer a la comunidad de la Ciudadela Norte, un lugar en donde obtener frutas y

verduras frescas y de calidad, esta idea que fue inicialmente creada por los socios del centro comercial Ciudadela Norte y dada bajo arriendo al Señor Edinson Rueda Barbosa, quien más tarde se convertiría en el único dueño. Inicialmente fue llamado Mercado Popular, pero tres meses más tarde cuando el señor Edinson lo compro decidió cambiar su nombre por el que actualmente lo reconoce como Frutas y Verduras el Campeón(Rueda, 2018).

Fruta y Verduras El Campeón es una comercializadora comprometida con el bienestar de las personas, ofreciendo productos de calidad a buenos precios, asegurando la satisfacción plena de todos nuestros clientes, el objetivo es lograr el posicionamiento en el mercado regional como la primera empresa dedicada a brindar estos productos.

Dirección: Centro Comercial Ciudadela Norte, local 59 – 60, barrio Santa Clara

Teléfono: 561 26 73

Celular: 314 301 85 76 – 316 498 14 10

Dirección electrónica: frutasyverduraselcampeon@outlook.es

Misión. La comercializadora de frutas y verduras El Campeón está comprometida con el bienestar de las personas, ofreciendo productos de calidad a buenos precios, asegurando la satisfacción plena de todos nuestros clientes(Rueda, 2018).

Visión. La empresa Frutas y Verduras el Campeón se posicionará en el mercado regional como la primera comercializadora de frutas y verduras que además brinden a todos sus clientes

otros servicios alimenticios, convirtiéndonos para el 2018 en la productora de nuestros propios productos(Rueda, 2018).

2.3 Marco conceptual

El recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño. De otra parte es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación(García, 2015).

En cuanto al reclutamiento y selección de personal una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos para desempeñar el cargo de Operador de Cajeros Automáticos satisfactoriamente (Reclutamiento Interno)

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999), expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización

divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999).

Según(Peña, 1993), la vacante laboral brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes

disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con base en lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes.

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se sabe que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente del talento humano, puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes (Peña, 1993).

Según (Diario La Nación, 2000), la entrevista laboral es la herramienta de selección de personal por excelencia y permite a ambas partes, conocer distintos aspectos de interés. La entrevista laboral también puede utilizarse en otras situaciones, por ejemplo: dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, medir la satisfacción, comunicar la desvinculación del empleado etc.

Las pruebas laborales según el mundo actual se mueven a pasos agigantados y adquiere más complejidad, por esta razón se vuelve cada vez más exigente. Las décadas pasadas nos han permitido observar cambios significativos que han afectado la forma de vida de las personas, los adelantos tecnológicos han cambiado las formas de trabajo, la globalización como fenómeno mundial está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos como el

nuestro, el crecimiento demográfico acarrea más problemas sociales, se han producido despidos masivos de personal, muchas fábricas e industrias se han cerrado y el mercado informal que surge como una necesidad de la gente está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben darse nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado (Lopez, 2010).

Estos cambios en el entorno están obligando a las empresas a repensar sus estrategias de producción y consiguientemente la forma de manejar su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. En su afán de responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y las del propio consumidor, las empresas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad, para ser más competitivos. Este concepto de calidad ha logrado que las empresas sean más concientes de sus trabajadores, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios (Lopez, 2010).

Por estas razones las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de personal, esta función es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos

humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información.

Sin embargo, el artículo de (López, 2010), se analizó la selección de personal, pero basado en competencias que cuando está bien manejada se convierte en un ganar- ganar y permitirá ubicar mejor a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas tanto en conocimientos como en competencias. Para llevar a cabo este cometido las empresas actualmente se abocan al planteamiento de una serie de pasos que incluyen entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, análisis del currículum vitae, etc. La selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos que sigue (Lopez, 2010).

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. A continuación, se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” Actitudes del personal en

conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve (Hernandez, 2012)."

En cuanto a la evaluación de desempeño se debe decir que, a través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término "recursos humanos", y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se

han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación, se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontramos a través del tiempo.

(Harris, 1986) señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales”.

2.4 Marco teórico

La teoría del capital humano. Si bien es cierto que la Teoría del Capital Humano tiene su auge a mediados de los años sesenta del siglo XX, podemos encontrar vestigios de ésta en la Economía clásica, especialmente en la década de los setenta del siglo XVIII; en esta época empezó a gestarse la idea de que el nivel de educación de los individuos de una u otra forma incidía en los resultados en términos económicos; se decía que un hombre que había sido educado o instruido, al utilizar dicha educación o habilidad aprendida obtendría ingresos a través

de los cuales recuperaría todos los gastos que hizo para obtener dicha educación (Naciones Unidas, 2006).

Así en términos generales, La TCH considera que el individuo al tomar la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) calcula o sopesa, los beneficios que obtendrá en el futuro y los costos de la inversión. Presupone que el individuo decide seguir estudiando solo si el valor actual neto de los costos y de las ventajas es positivo. Como se puede apreciar, esta teoría considera que el individuo tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y la inversión la realiza en base a un cálculo (Naciones Unidas, 2006).

Derivado de estos estudios, la TCH con sus fundamentos, resultaron muy atractivas para los países subdesarrollados, pues representaban una estrategia para su crecimiento económico. Estos países impulsaron políticas de financiamiento y expansión o masificación educativa, dirigiendo las inversiones en educación especialmente con aquellas que contaban con relaciones más directas con el mundo del trabajo; esta política educativa dio origen al enfoque de la funcionalidad técnica de la educación (Naciones Unidas, 2006).

La insuficiencia de la teoría del capital humano. Según (Correa, 2011), con el paso del tiempo, los estudios efectuados en la década de los cincuenta fueron complementados con nuevos estudios cuyos resultados mostraron de manera evidente la existencia de diversos factores que incidían en la compleja relación mundo de la educación-mundo del trabajo, mismos que no habían sido adecuadamente considerados en la TCH; entre los factores más importantes estaban aspectos tales como la edad, la condición socioeconómica, las relaciones familiares e inclusive,

la raza. Así Becker, al llevar a cabo una comparación entre la tasa de rendimiento de costo de educación universitaria encontró que los hombres blancos que habitaban zonas urbanas y que habían recibido una educación universitaria alcanzaban una tasa del 9% en contraste con la tasa del 7% que alcanzaban hombres de otras razas; estos resultados pusieron en entredicho la relación proporcional entre educación e ingresos tan defendida por la TCH.

En el segundo estudio, Thurow y Lucas, mostraron evidencias de que la educación y capacitación escolar poco contribuían en la productividad potencial de los trabajadores, afirmaron que la productividad es una característica del empleo o puesto que existe en una organización, concluyendo que los sistemas de trabajo con equipo moderno y alta tecnología traían consigo una alta tasa de productividad, mientras que la forma de trabajo mecanizada o manual originaba una tasa de productividad baja; en el estudio, todo parecía indicar que la formación recibida en la escuela no dotaba a los individuos de las destrezas y habilidades para incorporarse al mundo del trabajo, sino más bien, dichas destrezas y habilidades las desarrollaba una vez que este se incorporaba al trabajo a través del entrenamiento y la capacitación. Se concluyó que los conocimientos adquiridos en la escuela no impactaban en la productividad, más bien éstos ayudaban a los empleadores en una actividad discriminatoria, pues al momento del reclutamiento y selección, el empleador prefería a los futuros trabajadores con habilidades mínimas que facilitaban su entrenabilidad en un área específica con un costo mínimo para la empresa (Correa, 2011).

Teoría de competitividad en el puesto de trabajo. Dentro de la corriente de la teoría del capital humano, ha surgido una tendencia básicamente que sostiene que la productividad es

atributo del puesto y no tanto del trabajador y está asociada con la tecnología del puesto del trabajo.

“Los individuos se apiñan ante los puestos ante el puesto más productivos dado que son los mejores pagados y los empleadores escogen de entre ellos en términos de entrenamiento. Por lo demás consideran que la educación va asociada con la entrenabilidad: los más escolarizados requerirán menor entrenamiento(Book, 2014).

Debido a esta asociación entre puestos y productividad los sueldos y salarios, no serán en función, de quien ofrece su salario, si no de las características del puesto, en sentido la entrenabilidad puede referirse no tanto al entrenamiento para un mero puesto, si no además al proceso de adaptación al ambiente social de la organización, a las normas que regulan las relaciones sociales y metas que determinan esas normas.

Teoría de la segmentación laboral. Las teorías del capital humano que estuvieron de moda en la década 1960-70 han sido rebatidas desde distintos puntos de vista que dudan de su valor para explicar su proceso de vinculación que se da en los países subdesarrollados. Una de las teorías más claras que se le oponen a ésta es la de segmentación de los mercados uno de los participantes exponentes de esta teoría es Martin Carnoy quien expresa que “ la estructura de salarios está determinada por variables exógenas al individuo, tales como la discriminación racial y sexual en el mercado de trabajo, el poder monopólico en la economía de la empresas que ofrece el empleo; los segmentos ocupacionales en los que han sido dividida la fuerza laboral y la relativa importancia productiva y de control de la fuerza laboral atribuida por los patrones a cada

segmento, las normas organizacionales de los mercados internos de trabajo, el poder de los sindicatos en la negociación salarial, y finalmente el efecto depresivo sobre los salarios de las altas tasa de desempleo y subempleo (Pedraza, 2011).

De otra parte, se debe mencionar que todas las compañías se destacan en la constitución por seres humanos, en donde asumen una responsabilidad compartida para lograr el objetivo de la empresa, a través de la disposición de sus recursos y capacidades. Ante esto, las organizaciones definen su rumbo, según lo que desarrollan, para satisfacer a sus clientes, buscando persistir en el mercado. Por lo que, el valor del factor humano, se evidencia por la obtención de los resultados, en cualquiera de los proyectos que lleve a cabo en la empresa (Torres & Díaz, 2010).

Teoría de las capacidades. Las capacidades son el resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de diferentes recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin (Grant, 1991). Estas pueden ser operativas y dinámicas, la primera se refiere a la realización de una actividad, por ejemplo, la fabricación de un producto en particular que involucra una serie de rutinas. Por su parte, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades. Estas últimas entendidas también como capacidades de absorción, conformadas por la adquisición y asimilación de conocimiento externo e interno, que permiten la creación de valor a través del desarrollo de habilidades y destrezas (Pérez & Toro, 2015).

Teoría de las ventajas competitivas. Por lo tanto, es relevante identificar los recursos con características especiales, verificando qué los hace ser estratégicos, cumpliendo el criterio de ser únicos, valiosos, escasos y difíciles de imitar (Cardona, 2011). Cabe mencionar que no es fácil identificar a primera vista el valor de los recursos y capacidades, menos aún en los activos intangibles como el recurso humano y las capacidades organizativas. Lo antes mencionado requiere de un ejercicio constante de parte de las organizaciones, que le permita hacer uso de sus recursos existentes, con el objetivo de potenciar la eficiencia de su funcionamiento. La ventaja competitiva en las organizaciones busca impactar positivamente en sus resultados empresariales, de ahí la importancia de la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en la identificación y valoración de los mismos, para establecer y/o mantener ventajas competitivas (Cardona, 2011).

2.5 Marco legal

Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.”(República de Colombia, 2012).

Código de Comercio de Colombia. Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Artículo 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Los menores adultos pueden, con autorización de sus representantes legales, ocuparse en actividades mercantiles en nombre o por cuenta de otras personas y bajo la dirección y responsabilidad de éstas (República de Colombia, Código de Comercio, 2014).

Código Civil Colombiano. El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, en nuestro tema nos competen los siguientes artículos. Artículo 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter (República de Colombia, Código Civil Colombiana, 2000).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Según (Mendez, 2003), sostiene que el nivel de conocimiento científico al que se espera llegar con esta investigación, se debe formular el tipo de estudio, cuyo propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar, para lo cual debe tenerse en cuenta los objetivos que se plantearon. La investigación descriptiva identifica características del universo, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables enunciadas en la investigación.

3.2 Población

La población utilizada para el desarrollo del proyecto estuvo conformada por el cargo de administrador, dos cajeras, una aseadora, dos asesores de venta y un operador de domicilio, para un total de siete empleados de la empresa frutas y verduras El Campeón.

3.3 Muestra

Dado que la población es tan reducida, se tomó en su totalidad, para aplicar los instrumentos diseñados.

3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información

Para llevar a cabo la realización de la investigación se empleó como primera técnica la observación directa y en segundo lugar se aplicó una encuesta con el fin de analizar la necesidad de diseñar un programa de gestión de recursos humanos para el Autoservicio el Campeón de la ciudad de Ocaña.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada en la encuesta fue elaborada por medio de un cuestionario de preguntas con respuestas cerradas, se presentó de forma cuantitativa en tablas y figuras y cualitativamente analizando cada una de las respuestas dadas por los encuestados.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnóstico para conocer los procesos de reclutamiento, necesarios para el personal que labora en la empresa El Campeón

Según (Skuadrarh, 2018), se requiere de un excelente y exhaustivo proceso para seleccionar al candidato más apropiados para ocupar el puesto y de esta manera aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, por lo tanto este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del candidato con las especificaciones del puesto. Es por esta razón que es importante realizar un adecuado reclutamiento, para tener la posibilidad de lograr los objetivos propuesta al inicio de las actividades de la empresa, de igual forma esto se debe tener claro ya que una mala decisión puede afectar el éxito de la organización.

Por lo anterior, se debe aclarar que el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar con ligereza. Se debe dejar a un lado aquella visión tradicional según la cual los procesos de reclutamiento y selección son actos puntuales o de índole burocrático dentro de la organización, para pasar a integrar dicho proceso como parte fundamental de la vida y crecimiento de nuestra empresa ya que este proceso busca fortalecer los elementos que propician el surgimiento y empuje de la organización, escogiendo y optimizando el talento humano.

4.1.1 Encuesta aplicada a los empleados de la empresa el Campeón. Con el objetivo de conocer la situación actual en cuanto a los procesos de reclutamiento, necesarios para el

personal que labora en la entidad se diseñó y aplico una encuesta a los siete empleados de la misma y a continuación se mencionan los resultados.

Tabla 1.

Realización de capacitaciones periódicas.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

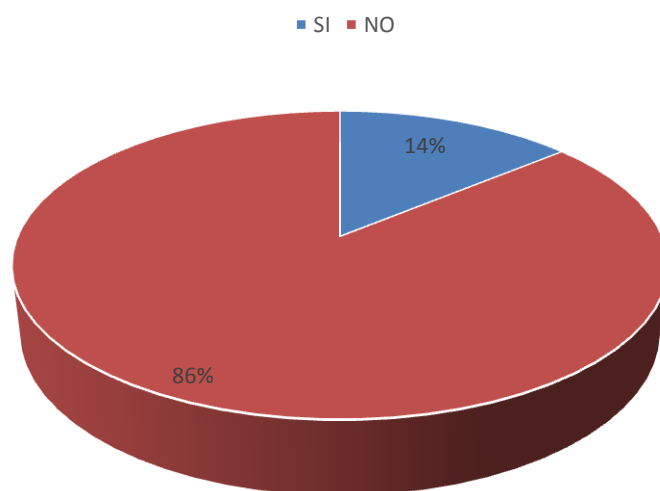


Figura 1. Realización de capacitaciones periódicas.

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

En el autoservicio el campeón el 86% de los empleados afirman que no se realizan capacitaciones periódicas, desconociendo que dicha actividad se debe realizar para mejorar la productividad de la empresa y que también tiene efectos sociales, ya que se puede conocer las destrezas y aptitudes adquiridas por cada persona y no solo perfeccionarlo para la vida laboral

sino también para su vida personal, de otra parte el 14% dicen que se realizan capacitaciones, siendo estas las explicaciones de los nuevos productos adquiridos para la venta.

Tabla 2.

Las funciones a desempeñar en el autoservicio son entregadas por escrito a los empleados.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

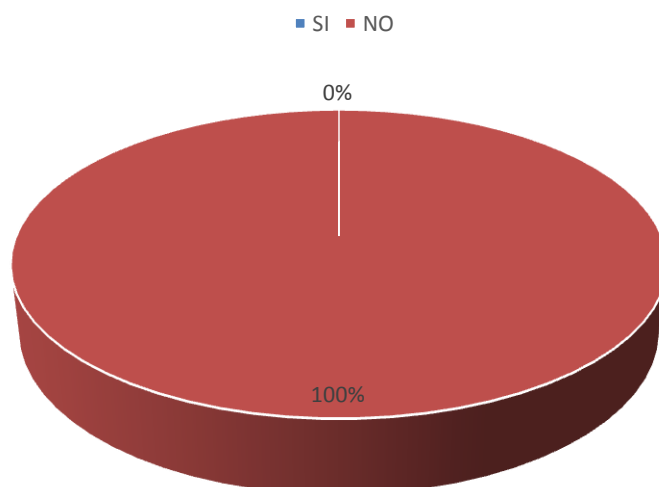


Figura 2. Las funciones a desempeñar en el autoservicio son entregadas por escrito a los empleados.

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

El 100% de los empleados encuestados dicen que desconocen las funciones de cada cargo en la empresa, de igual forma no se encuentran por escrito, con lo que se puede afirmar que el autoservicio no cuenta con una herramienta donde se definen las actividades que el empleado

debe realizar de acuerdo a su cargo o función, logrando con esto evitar que se realicen las funciones de los demás y exista recargo de actividades laborales.

Tabla 3.

La empresa cuenta con un área de talento humano

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

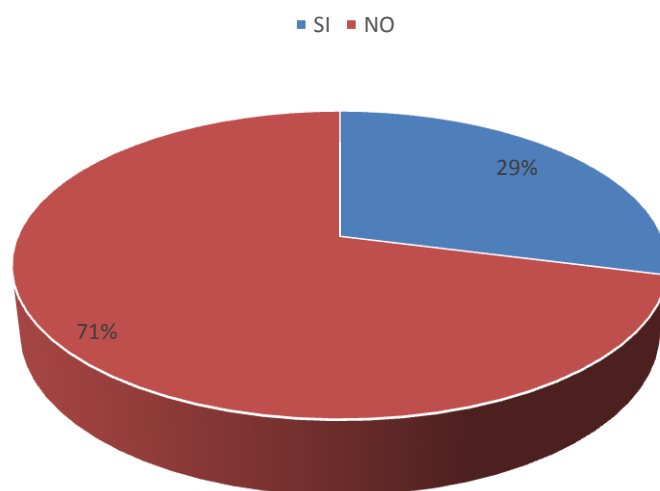


Figura 3. La empresa cuenta con un área de talento humano

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

El área de talento humano al transcurrir de los años ha ido cambiando, antes no se le daba tanta importancia a los empleados, esto empezó a evolucionar con el movimiento que surgió a partir de 1962 como mecanismo educacional que intentaba modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ahora, las empresas han

comenzada a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, el 71% de los empleados encuestados dicen que el autoservicio no cuenta con el área de talento humano, siendo esto una falencia para la buena organización interna de la empresa, de otra parte, el 29% dicen que se cuenta con esta área ya que se tiene una persona que imparte las ordenes.

Tabla 4.

Herramientas que se emplean para realizar el reclutamiento cuando se presenta una vacante.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones internas	6	86%
Avisos publicitarios	1	14%
Ascensos	0	0%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

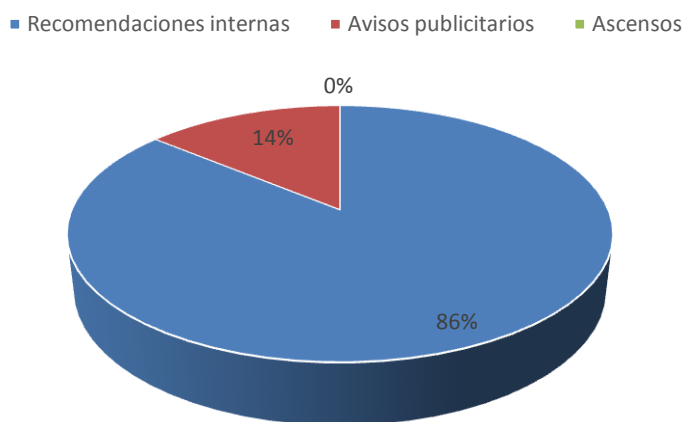


Figura 4. Herramientas que se emplean para realizar el reclutamiento cuando se presenta una vacante.

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

En el autoservicio el Campeón, cuando se presenta una vacante, en un 86% emplean al nuevo colaborador, siendo este recomendado por empleados ya vinculados con la empresa, de otra parte, el 14% es empleado por medio de avisos publicitarios, siendo más efectiva la recomendación del empleado interno.

Tabla 5.

Herramientas aplicadas en el proceso de selección del personal.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	4	57%
Pruebas de conocimiento	0	0%
Pruebas de personalidad	0	0%
Técnicas de simulación	0	0%
Verificación de referencias	3	43%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación
- Verificación de referencias

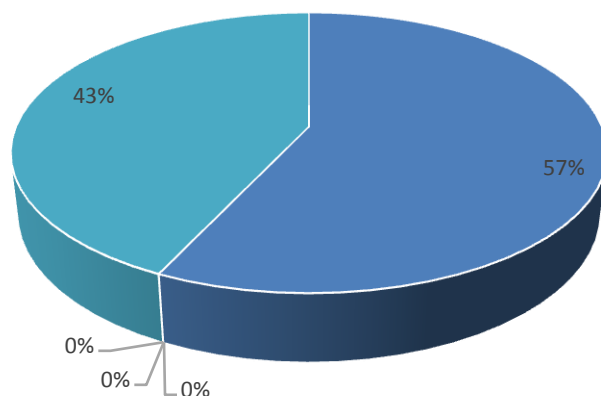


Figura 5. Herramientas aplicadas en el proceso de selección del personal.

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

En cuanto a las herramientas utilizadas para el proceso de selección en el autoservicio, se debe mencionar que el 57% de los empleados dicen que se hace por medio de entrevistas verbales con el dueño de la empresa, mientras que el 43% afirman que las personas son contratadas con la verificación de las referencias o recomendación de alguien que ya lleve años trabajando en el lugar.

Tabla 6.

Tipo de contrato aplicado por la administración del autoservicio.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
A término definido	0	0%
A término indefinido	0	0%
No tiene contrato firmado	7	100%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

■ A término definido ■ A término indefinido ■ No tiene contrato firmado

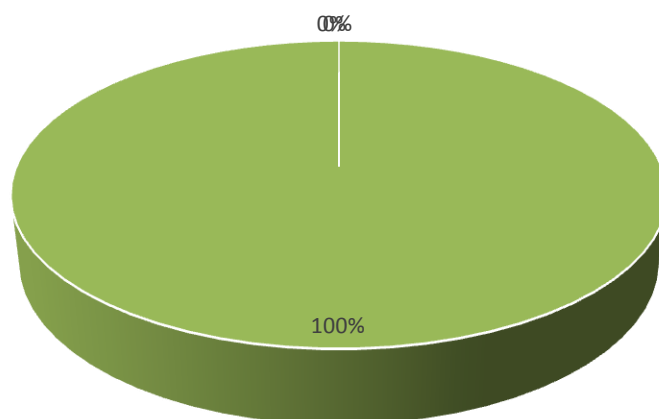


Figura 6. Tipo de contrato aplicado por la administración del autoservicio

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

Según el artículo 47 del Código Sustantivo de Trabajo, el contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal. Teniendo en cuenta la definición de contrato, se debe mencionar que el 100% de los empleados afirman que no tienen un contrato de trabajo por escrito, solo los han contratado de forma verbal, acordando las condiciones de pago y labores a realizar de la misma forma.

Tabla 7.

Evaluación de desempeño.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

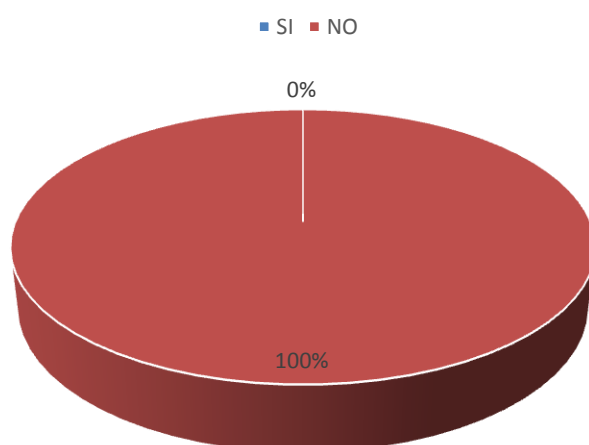


Figura 7. Evaluación de desempeño.

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

El 100% de las personas encuestadas afirman que en el autoservicio el Campeón no se realizan evaluaciones de desempeño, lo que ha imposibilitado conocer las destrezas reales de los colaboradores siendo esto fundamental para la adecuada organización de la empresa, de igual forma con esto se desconoce el sentido de pertenencia real que tienen los empleados y la comprensión de lo que abarca la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Tabla 8.

Necesidad de evaluar el desempeño de los empleados del autoservicio

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

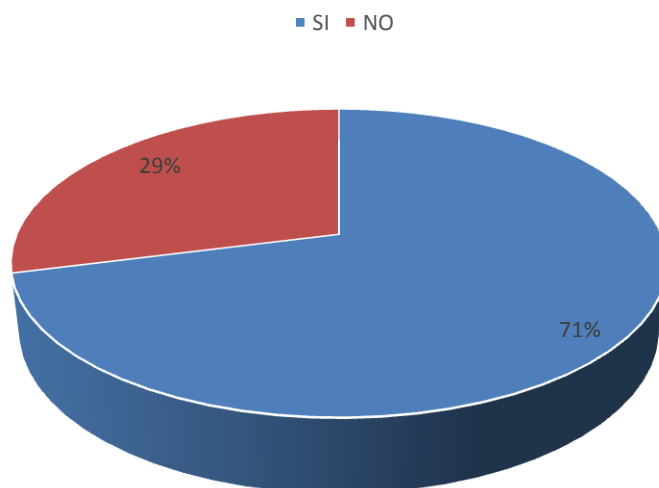


Figura 8. Necesidad de evaluar el desempeño de los empleados del autoservicio

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

El 71% de los encuestados dicen que es muy importante evaluar el desempeño de los empleados, ya que está permite medir el logro de los objetivos propuestos al inicio del negocio, de igual forma ayuda a implementar estrategias y aumentar la eficacia que se tiene en el momento, como también se contribuye a solucionar conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, siendo estos fundamentales para el buen desempeño de las actividades en el autoservicio. De otra parte, el 29% dicen que no hay necesidad de evaluar el desempeño, porque a simple vista se puede ver quien trabaja bien o mal.

Tabla 9.

Forma en que se debe realizar la evaluación de desempeño a los empleados.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Verbalmente	0	0%
Documento	4	57%
No contestaron	3	43%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

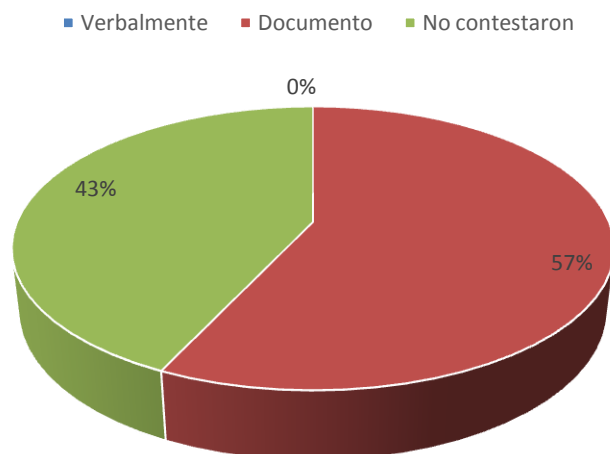


Figura 9. Forma en que se debe realizar la evaluación de desempeño a los empleados.

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

En cuanto a la forma en que se debe evaluar el desempeño, se debe decir que el 57% afirma que la forma idónea es mediante un documento por escrito, ya que se debe tener reporte o evidencia de las evaluaciones para conocer las falencias a corregir y reforzar las fortalezas, con el ánimo de mejorar cada día más en la empresa, de otra parte, el 43% no constataron a la pregunta, siendo este un porcentaje importante para la investigación.

Tabla 10.

La empresa tiene Manual de funciones y procedimientos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Nota. Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

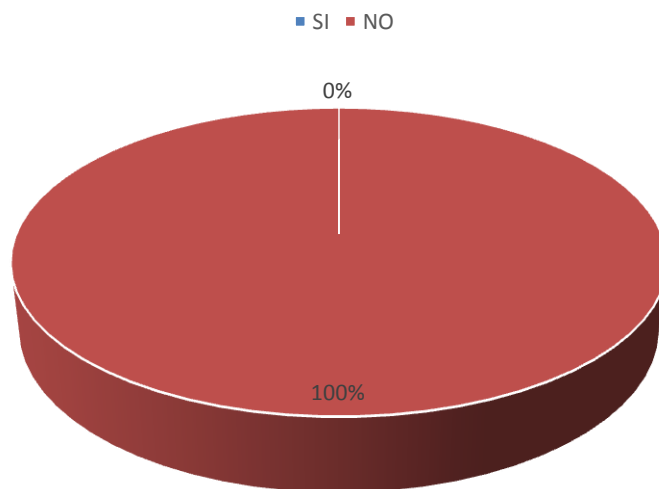


Figura 10. La empresa tiene Manual de funciones y procedimientos

Fuente. Encuesta realizada a los empleados del Campeón

El manual de funciones y procedimientos, son documentos muy importantes para la empresa, ya que en ellos se especifica las funciones de cada uno de los funcionarios y la forma como la debe realizar, demostrando con esto una buena organización y evitando entre los empleados dualidad de funciones y recargo de las actividades, para el caso del autoservicio el Campeón se debe decir que el 100% de los empleados dicen que no se cuenta con dichos documentos, por lo que en algunas ocasiones se han presentado inconvenientes con el trabajo que debe realizar cada uno de los colaboradores.

4.1.2 Diagnostico. La importancia del diagnóstico radica en conocer la situación real que atraviesa la empresa, como también detectar problemas en el funcionamiento, para corregirlos, y descubrir oportunidades que puedan ser aprovechadas. De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para corregir el funcionamiento dentro de la empresa en Campeón y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos.

Por lo tanto, y con el fin de conocer la situación real en cuanto al reclutamiento que se lleva a cabo en el autoservicio el Campeón, se aplicó una encuesta a los siete empleados siendo estos el administrador, dos cajeras, una aseadora, dos asesores de venta y un operador de domicilio, de los cuales la mayoría dicen que no se realizan capacitaciones periódicas, por lo que la productividad de la empresa no mejora.

De la misma forma, se debe decir que en la empresa no se tienen los cargos definidos, por la ausencia del área de recurso humano, siendo esto un activo muy valioso para la empresa y una

falencia para la buena organización interna de la misma, de igual forma se debe decir que para emplear a nuevas personas se tiene muy en cuenta las recomendaciones de un empleado antiguo.

Al nuevo integrante que se contrata solo se le hace una entrevista verbal y se le explica cuales son sus funciones sin una mayor capacitación, de otra parte, la totalidad de los empleados no cuentan con un contrato físico, como también, no se realizan evaluaciones del desempeño laboral, sin existir un documento por escrito que evidencie dichas evaluaciones y por último no se cuenta con herramientas tan importantes como es el manual de funciones y procedimientos, donde los empleados pueden tener claro que funciones deben cumplir y la forma adecuada de realizarlas.

4.2 Mejoras en los procesos de reclutamiento de personas en la empresa

Según el diagnóstico realizado en el Autoservicio el Campeón y teniendo en cuenta las encuestas aplicadas a los 7 empleados de la misma, se pudo evidenciar la falta de un área de recursos humanos y por lo tanto un adecuado reclutamiento y selección de personal, existe un inadecuado procedimiento al momento de contratar personal nuevo, no siempre se cumple con las expectativas requeridas del puesto siendo varios cargos esenciales para el desarrollo, cumplimiento y alcance de los objetivos del autoservicio el Campeón. Estos inconvenientes pueden traer contratación inadecuada, falta de capacitación, personal no idóneo para el cargo e inclusive problemas internos en la empresa.

Por lo anterior, se debe mencionar que con la presente propuesta se pretende lograr que el nuevo personal contratado por el autoservicio el Campeón posea la habilidad para el desarrollo del puesto, motivación y competitividad para el progreso efectivo de sus funciones, y así mismo cumplir con los tiempos establecidos en el reclutamiento, selección y contratación.

No se puede desconocer que hoy en día la persona se destaca por su talento y labor realizada, ya que de esto depende la evolución y crecimiento económico y financiero de la empresa, por lo tanto, se debe contratar a las personas indicadas para cada puesto en el autoservicio, de igual forma se debe estar en constante aprendizaje y capacitación para realizar adecuadamente las funciones.

Objetivo de la propuesta. Proponer un plan que facilite el reclutamiento y selección de personal, alineado a los objetivos del autoservicio el Campeón, en donde la adecuada implementación repercutirá en los resultados del negocio.

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal con el que cuenta el autoservicio el Campeón, a través del planteamiento de herramientas y técnicas adecuadas para evaluar a los postulantes de una forma más eficiente.

Elaborar el proceso de reclutamiento de personal tomando en cuenta la descripción del perfil del puesto y su respectiva convocatoria o publicación.

Desarrollo de la propuesta. La propuesta fue desarrollada con la finalidad de proponer una mejora importante en la forma de reclutar y seleccionar personal en el autoservicio el Campeón, con la implementación de herramientas y técnicas que permitan evaluar y contratar de una manera más objetiva al nuevo personal, por lo cual se consideró las siguientes etapas:

Fase 1. Proceso de reclutamiento de personal

Etapa 1. Diseño del análisis y descripción del perfil de puesto.

Etapa 2. Diseño de la convocatoria con base al perfil del puesto.

Etapa 3. Diseño y elaboración del formulario de solicitud.

Fase 2. Proceso de selección de personal

Etapa 1. Análisis de hojas de vida y formulario de solicitud

Etapa 2. Entrevista de selección

Etapa 3. Pruebas de selección.

Etapa 4. Verificación de referencias laborales y antecedentes.

Etapa 5. Informe de resultados finales.

Proceso para el reclutamiento de personal. Entendemos que el proceso de reclutamiento afecta de manera positiva o negativa al siguiente proceso que es el de selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad de elegir al postulante más idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido.

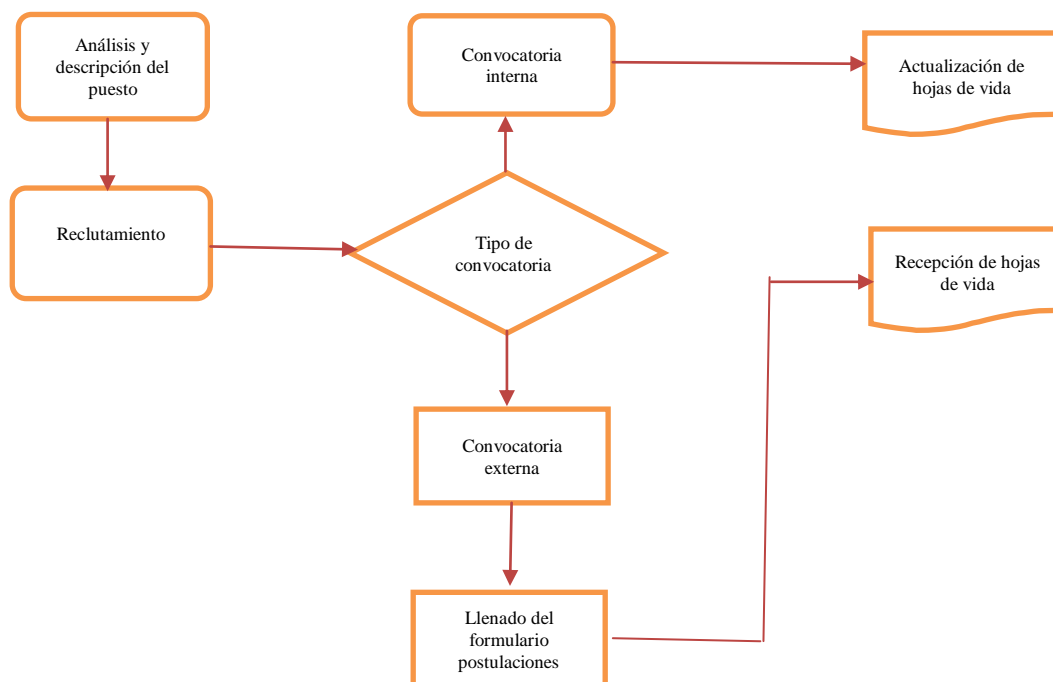


Figura 11. Proceso de reclutamiento

Fuente. Autores del proyecto

Análisis y descripción del perfil de puesto. El análisis se realizará para determinar de manera detallada en que consiste el puesto y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo, dicha información es indispensable para ayudar a decidir el tipo de personas que se reclutarán y tomar una decisión objetiva, sobre quien será el seleccionado.

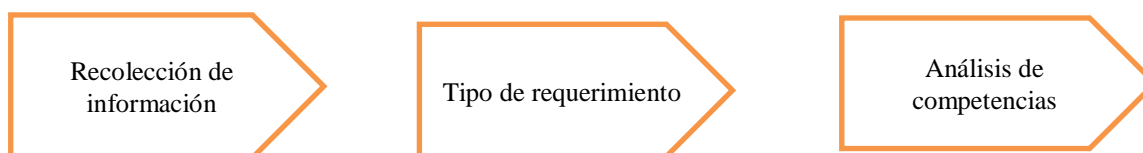



Figura 12. Análisis y descripción del perfil del puesto

Fuente. Autores del proyecto

Tabla 11.

Formulario para el análisis y descripción del puesto de trabajo

		FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76 Ocaña, Norte de Santander		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del cargo:				
Nivel organizacional:				
Departamento:				
Inmediato superior:				
OBJETIVO DEL PUESTO				
FUNCIONES PRINCIPALES				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde: 1 = Indistintos; 2 = importante; 3 = muy importante				
TIPOS DE REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL DE DOMINIO		
		3	2	1
Profesionales				
Técnicos				
De gestión				
Interpersonales				
Personales				
NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA				
Licenciado	Egresado			
Técnico superior	Bachiller			
EXPERIENCIA LABORAL GENERAL				

Años de experiencia en cargos similares

Nota. Fuente. Autores del proyecto. Con base en el libro “Administración de recursos humanos, Gary Dessler. 2009.

Elaboración de convocatoria basada en el perfil del cargo. Una convocatoria tiene como objetivo principal, convocar al mayor número de candidatos interesados para que participen de la selección del cargo que entre mayor sea el número de postulantes mejor será la selección de personal. La convocatoria debe contener información pertinente, clara y concisa:

Definir el tipo de convocatoria, interna o externa.

Interno. Se debe enfocar en los actuales empleados del autoservicio.

Externo. Se enfoca en los candidatos externos. Si la fuente es externa los candidatos deben ser evaluados mediante un proceso de selección.

La convocatoria debe estar acorde con el perfil y requerimientos del puesto, elaborada con base a la tabla 11, de igual forma se debe excluir de las convocatorias el límite de edad, siempre y cuando se cuente con las capacidades físicas para desempeñar las funciones.

Contador publico

Importante autoservicio desea contratar un profesional en Contaduría Pública, teniendo en cuenta los siguientes requisitos.

Competencia profesionales

Contador público titulado con tarjeta profesional
Experiencia de 1 año

Competencias de gestión interpersonales

Capacidad de análisis
Solución de conflictos
Compromiso
Proactivo

Sólidos conocimientos en:

Tributación
Legislación laboral
Elaboración de estados financieros
Manejo de flujo de efectivo
Manejo del sistema contable

Los invitamos a presentar su hoja de vida y formulario de postulación que lo pueden solicitar en nuestras oficinas y entregarlo en la fecha xxxxxx, adjuntando fotocopia del título profesional y tarjeta profesional, por favor enviar al correo frutasyverduraselcampeon@outlook.es O a la dirección Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara.

Figura 13. Formato de convocatoria en base al perfil del puesto

Fuente. Autores del proyecto

Teniendo en cuenta las fuentes de reclutamiento, se considera necesario continuar usando el medio de comunicación escrito, por ser el más usado y de alcance masivo para contratar a los integrantes de la empresa.

Formulario de postulación y/o solicitud. Un formulario es un documento, ya sea físico o digital diseñado para que el usuario introduzca datos estructurados (nombres, apellidos, dirección, fecha, etc.) en las zonas correspondientes, para ser almacenados y procesados posteriormente.

Tabla 12.

Formulario de postulación


		FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76 Ocaña, Norte de Santander	
1	El presente formulario llenado y firmado por el postulante, cada uno de los datos específicos en el presente formulario debe contener información veraz, caso contrario se optará por desestimarlos para el puesto.		
2	El llenado de este formulario puede ser en digital y enviarlo al correo de la convocatoria o puede ser llenado a mano y entregarlos a la siguiente dirección Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara.		
3	La documentación original que acredite los requisitos de formación académica y/o experiencia solicitados en la convocatoria y que se encuentren descritos en el presente formulario, deberán ser presentados a requerimiento de la empresa.		
4	Los documentos que respalden la experiencia mencionada deberán especificar: la cantidad y el puesto ocupado		
DATOS PERSONALES			
Apellido paterno		Apellido materno	
Primer nombre		Segundo nombre	
Documento de identidad		Fecha de nacimiento	
Lugar de nacimiento		Dirección actual	
No. teléfono del domicilio		No. de celular	No. de teléfono de referencia
DATOS LABORALES (Solo para personal que en la actualidad laboran en la empresa)			
Nombre del puesto que actualmente ocupa		Puntaje de evaluación del desempeño	
Fecha de ingreso al puesto que ocupa			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
A. Estudios básicos			
Colegio		Lugar	
Nivel académico			
B. Estudios universitario			
Universidad:		Lugar:	
Carrera:		Fecha de ingreso:	
C. Técnico Superior			
Institución:		Lugar:	
Nombre del título:		Fecha de ingreso:	

Tabla 12. (Continuación)

EXPERIENCIA LABORAL			
Entidad			
Puesto ocupado			
Tiempo laborado		Teléfono de la entidad	
Personal bajo su cargo			
Nombre jefe inmediato		Cargo del jefe inmediato	
Funciones principales desarrolladas			

Entidad			
Puesto ocupado			
Tiempo laborado		Teléfono de la entidad	
Personal bajo su cargo			
Nombre jefe inmediato		Cargo del jefe inmediato	
Funciones principales desarrolladas			

Entidad			
Puesto ocupado			
Tiempo laborado		Teléfono de la entidad	
Personal bajo su cargo			
Nombre jefe inmediato		Cargo del jefe inmediato	
Funciones principales desarrolladas			

Firma del solicitante

Fecha de solicitud

Nota. Fuente. Autores del proyecto. Con base en Administracion de recursos humanos de William Werther. 2008.

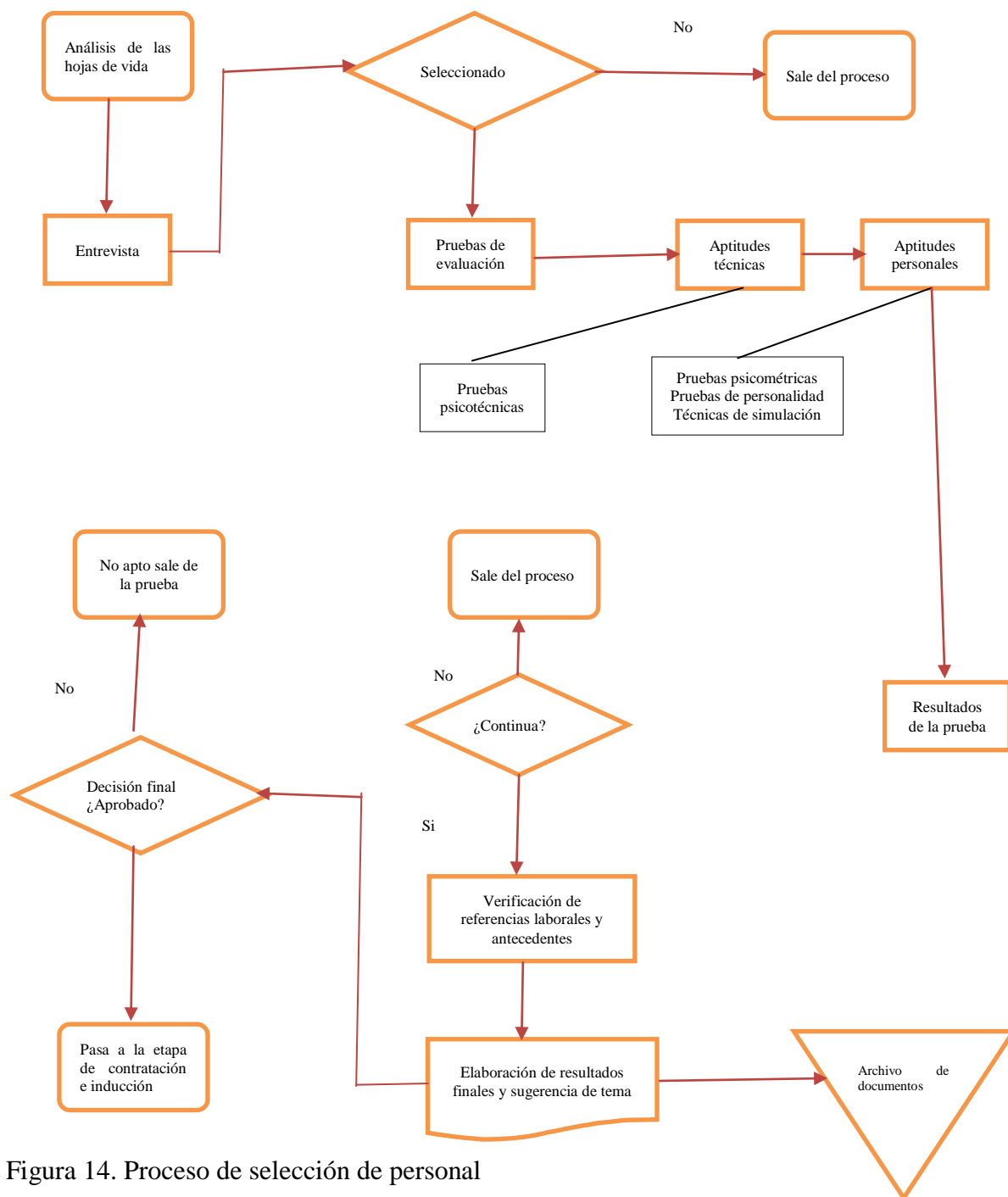


Figura 14. Proceso de selección de personal

Fuente. Autores del proyecto

Selección de personal. Estas herramientas coadyuvarán en la selección y a su vez reforzarán el desarrollo de las habilidades y potencialidades del personal en el desempeño de su

puesto, y por consiguiente contribuirá: al crecimiento, a los propósitos de la empresa y disminuir la incertidumbre de contratar personal inadecuado que significaría para la empresa, costos en tiempo y dinero.

Análisis de las hojas de vida y formulario de solicitud. Es considerado como la primera etapa de la selección de personal, consiste en la revisión, verificación y posterior selección de los candidatos mediante un método para seleccionar en orden de importancia y eliminar de forma sistematizada los currículos que no posean las características necesarias para aplicar al puesto.

Se deben tener en cuenta:

Datos Personales.Nombre, Dirección, Número telefónico y referencia.

Formación Académica.La descripción de todos los estudios alcanzados con fechas y nombre de la institución, teniendo énfasis en aquellos relevantes para el cargo al que se postula.

Experiencia Laboral.En orden del ultimo al primero, cargo (describe las funciones y habilidades adquiridas) y empresa.

Otras habilidades.Habilidades que pueden resultar relevantes: conocimientos de software, idiomas, entre otros.

Tiempo transcurrido y duración entre empleos.Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por los filtros de otras empresas.


Entrevista de selección. La entrevista consiste en obtener la mayor cantidad de información posible, elaborando una serie de preguntas que lleguen a confirmar que candidato es adecuado al puesto y determinar quienes tienen la opción de seguir con el proceso de selección y quienes quedan fuera del mismo. El desarrollo de la entrevista será el siguiente:

- Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.
- Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican en el currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.
- Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y lenguaje técnico).
- Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.
- Las preguntas deben ser iguales para todos los postulantes.
- Evaluar la disponibilidad de tiempo.

Formulario de entrevista de selección. El presente formulario de entrevista está dispuesto con preguntas de carácter profesional, personal, experiencia y determinación de la capacidad para el cargo. Se tuvo en cuenta que las preguntas varían según el área específica y el perfil del puesto, por lo tanto, se consideró en abarcar las más relevantes e importantes para una primera entrevista de carácter general, el cual se presenta a continuación.

Tabla 13.

Formulario de entrevista de selección

		<p>FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN Correo electrónico frutasverduraselcampeon@outlook.es Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76 Ocaña, Norte de Santander</p>
NOMBRE DEL ENTREVISTADO.		
CARGO AL QUE POSTULA.		
ÁREA PERSONAL		
¿Cuáles son sus cualidades personales?		
Mencione 3 fortalezas que considere importantes		
Mencione 3 debilidades que considere importantes		
¿Cuáles son tus expectativas personales?		
ÁREA ACADÉMICA		
¿Qué lo motivo para escoger su profesión u oficio?		
¿Piensa estudiar en un futuro?		
ÁREA LABORAL ESPECIFICA		
¿Cuál era el objetivo del cargo en su último trabajo?		
¿Cuáles eran sus principales funciones y responsabilidades?		
¿Cuál fue el mayor logro en su último trabajo?		
¿Cuál fue el motivo de la desvinculación laboral?		
¿Qué tipo de expectativa tiene para este cargo?		
ÁREA CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN		
¿Qué aspecto le motivo laboralmente?		
¿Se considera una persona proactiva		
PREGUNTAS GENERALES		
¿Qué información tiene usted sobre la empresa?		
¿Por qué desea trabajar con nosotros?		
¿Cuenta con disponibilidad de tiempo completo y de inmediato?		


Nota. Fuente. Autores del proyecto. Con base en Administración de recursos humanos de William Werther, 2008.

El presente formulario contiene preguntas estándar que se utilizara en las entrevistas para tener una idea de la personalidad del solicitante, que puede ser difícil de distinguir de formulario de postulación, tanto a nivel de su apariencia, formación y además un buen nivel comunicativo que le permita expresarse y manejarse de la mejor manera posible. El desarrollo de la entrevista consistente en un conjunto de preguntas, donde se observa la reacción del candidato por medio de las respuestas y el comportamiento, al finalizar se compara las diversas respuestas obtenidas por diversos candidatos y escoger al mejor de ellos para el puesto. Se debe realizar la entrevista, la cual es crucial para la decisión final.

Formulario de calificación de la entrevista de selección. Al finalizar la entrevista el comité evaluador pasa a llenar el presente formulario estructurado con las capacidades y aptitudes de mayor relevancia y está determinado por escalas para una adecuada valoración del candidato. La entrevista busca alcanzar el objetivo de conocer las aptitudes, conocimientos, capacidades, experiencia y capacidad de respuesta del candidato, pero también se debe tomar en cuenta que la selección busca a una persona motivada, que convenza de sus capacidades y que demuestre que se está haciendo la elección adecuada.

Tabla 14.

Formulario de evaluación de la entrevista

	<p>FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76 Ocaña, Norte de Santander</p>
Cargo al que se postula	
Nombre del entrevistado	
<p>Marque en una de las casillas de las cinco opciones a calificar que otorga a esta entrevista, considerando que cada casilla tiene un valor de 0,5 y el valor máximo en cada opción es de 2,5 (El valor mínimo para la habilitación a la</p>	

siguiente etapa es de 9 puntos)

Cualidad	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
Conocimiento y experiencia requerida	Cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar las actividades del puesto					
Capacidad de adaptabilidad	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra					
Habilidad de comunicación	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma clara y objetiva					
Orientación al servicio	Manifiesta ser cordial, tener empatía y trabajar activamente la manera de ayudar a los demás					
Trabajo en equipo	Expresa cooperación, trabaja de manera coordinada con los demás y demuestra confianza					

Observaciones adicionales durante la entrevista:

TOTAL DE CALIFICACIÓN ASIGNADA (Marca la casilla correspondiente)

Total puntos Habilitado No habilitado

Puntaje	Nivel
1	Nada desarrollado
2	Poco desarrollado
3	Medianamente desarrollado
4	Desarrollado
5	Altamente desarrollado

Firma _____

Nombre del entrevistador _____

Nota. Fuente. Autores del proyecto. Con base en Administración de recursos humanos de Gary Dessler. 2009. Pág

Pruebas de selección. Estas técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al perfil del puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir para obtener la selección de los mejores trabajadores o candidatos, que reemplacen aquellos que han sido despedidos, promovidos, transferidos o que se han separado de la empresa.

Los test colectivos son más fáciles de aplicar que los test individuales. Estos últimos requieren una mayor preparación profesional. Los test colectivos permiten que todas las personas durante el examen se encuentren bajo las mismas condiciones de estudio.

Para la aplicación de las pruebas, se debe considerar:

Tener conocimiento previo de la aplicación de las pruebas a realizarse.

Ser riguroso seguidor de las instrucciones para la aplicación que tiene cada test.

Ser observador imparcial y objetivo al momento de calificar.

Mantener una actitud amable en la ejecución del examen.

Pruebas psicotécnicas. El objetivo es identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. Su evaluación consiste en medir la capacidad de los sujetos en distintas pruebas y comparar sus resultados con los de otros sujetos pertenecientes al grupo evaluado.

Campos de medición. Se miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole, como memoria verbal y visual, concentración, razonamiento, aptitudes numéricas, verbal, de conocimiento profesional, intereses y/o valores personales. Los resultados obtenidos en estas pruebas pueden ser buenos predictores del cumplimiento futuro del individuo.

Pruebas de conocimientos técnicos. Las pruebas profesionales o de conocimiento, son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos teóricos y prácticos en determinada área que dan valor a la persona.

Pruebas psicométricas “inteligencia y razonamiento” Las pruebas psicométricas son de los elementos indispensables para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por si sola es incompleta, sin embargo, como elemento de medición y complementado con otras técnicas como la entrevista es muy poderosa.

Pruebas de personalidad. Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal, las características innatas y adquiridas, que describen el “SABER SER” de una persona, lo cual permitirá deducir la adaptabilidad del postulante a un determinado puesto de trabajo.

Ejemplo 1: “Cuestionario de inventario de personalidad para vendedores”. La eficacia intelectual y el grado de formación requeridos varían en función del grado de complejidad del producto y del nivel de negociación, y dado que existen diferencias de personalidad según el tipo de producto vendido, la estructura de la empresa o el mercado en que se actúa.

Las características comunes han podido agruparse en 10 rasgos de personalidad relacionados con la profesión del vendedor, los cuales son:

Tabla 15.

Cuadro descriptivo del test

Tipo de test	Objetivo del test	nivel	Lo que mide	Duración del test
Inventario de personalidad para vendedores	Orientado a la evaluación de determinados rangos de la personalidad, para identificar si el individuo posee las	Táctico y operativo	Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, compatibilidad, dominio, seguridad,	35 a 40 minutos

Tabla 15. (Continuación)

	competencias básicas para las ventas y en qué grado, a través de ella se podrá identificar el mejor desempeño comercial		actividad, sociabilidad	
--	---	--	-------------------------	--

Nota. Fuente. Autores del proyecto

Desarrollo de la prueba. Sobre la forma del cuestionario, se encontrará un cierto número de situaciones y de preguntas de varias respuestas posibles, no existen respuestas buenas o malas, cada participante actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc. El participante tendrá una hoja de respuestas, donde marcará el espacio de la letra que coincida con la alternativa elegida.

Tabla 16.

Inventario de personalidad para vendedores



FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN
 NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN
 Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es
 Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara
 Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76
 Ocaña, Norte de Santander

1.	Responda lo más espontánea y sinceramente posible, conteste rápidamente, sin reflexionar demasiado
2.	Responda a todas las preguntas, no marque más de una respuesta a cada pregunta
3.	No haga ninguna anotación en este cuestionario
1.	Debes salir de viaje con una persona de la que no conoces nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar, para que el viaje resulte mejor?
	a. Su estilo de vida b. Los puntos que tengan en común c. Su actitud y responsabilidades profesionales
2.	Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas, ¿Cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?
	a. El que presente las últimas novedades b. El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida c. El que posea una buena capacidad de convencer
3.	Tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el dueño de negocio. ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?

Tabla 16. (Continuación)

	a. Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema b. Capacidad para modificar sus razonamientos c. Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones
4.	Se envía a un empleado contra su voluntad a otra ciudad, de la cual no se siente atraído, esto será por varias semanas ¿Cuál será su actitud?
	a. Estimar que la duración es muy corta b. Tratar de vivir más a gusto en esa ciudad c. No tener más que los contactos estrictamente necesarios para la buena marcha de su trabajo

Nota. Fuente. Autores del proyecto. Con base en Inventario de personalidad para vendedores de Manuel Moderno.

2011. Centro de Psicología aplicada

Hoja de respuestas. Existe solo una plantilla de corrección para obtener las puntuaciones directas en todas las escalas básicas. Existe una plantilla transparente que se colocara sobre la hoja de respuestas de modo que coincida, y al lado derecho de la hoja irán anotándose los resultados de la puntuación.

Interpretación. A la hora de juzgar los resultados, es aconsejable que el usuario comience la interpretación a partir de las dimensiones más generales y proceder con las siguientes dimensiones.

Verificación de referencias laborales y antecedentes. El proceso de investigación laboral es creado con el fin de proporcionar a la empresa datos precisos acerca de la trayectoria laboral de los candidatos a ser considerados, comprobando la conducta, el motivo de su salida y de esto podemos analizar y determinar si el candidato es recomendable o no, para laborar dentro la empresa. Se sugiere que la investigación de referencias se realice a través del medio telefónico, contactando a la persona indicada por el candidato en la solicitud de empleo, empleando las siguientes preguntas:

Tabla 17.*Verificación de referencias*

FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN
 NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN
 Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es
 Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara
 Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76
 Ocaña, Norte de Santander

Nombre del postulante:

Cargo:

Fecha:

La persona que solicita la información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como identificar los fines que persigue con la llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

1. ¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba?

2. ¿Cómo calificaría su trabajo de 1 a 10 puntos, siendo 5 punto como regular y 10 excelente?

3. ¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual?

4. ¿Cuál fue el motivo de desvinculación, con su empresa?

5. ¿Si se presentará en un futuro la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?

Nota. Fuente. Autores del proyecto.

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante dentro del campo de trabajo, la confirmación de las referencias es muy importantes ya que proporcionan una idea general de como trabajara el candidato dentro de la empresa, tomando en cuenta como se desenvolvió en su antiguo empleo. Toda la información recolectada es complementaria para tomar una decisión más objetiva.

Informe de resultados finales. Una vez aplicadas todas las técnicas que integran el plan de selección de personal, se realiza el debido análisis de los resultados que arrojan las técnicas aplicadas con el fin de tomar una decisión objetiva, con mayor grado de certidumbre concerniente al candidato seleccionado siendo esta una persona idónea para ocupar el puesto vacante dentro de la empresa.

El informe se deberá detallar las calificaciones obtenidas por los postulantes, con sus respectivas puntuaciones en cada una de las pruebas aquellos que hayan superado las pruebas de selección, las mayores puntuaciones se denotan como las personas que tendrán de hecho un desempeño satisfactorio.

Informe de sugerencia. El informe deberá incluir: datos generales del candidato, puesto al que aplica, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e incorporar las entrevistas realizadas al candidato. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de las pruebas para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

4.3 Construir un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes de la empresa

El Campeón

4.3.1 Manual de funciones. El manual de funciones es una herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las ordenes de los dueños, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles.

Para la elaboración del manual de funciones se tuvo en cuenta los cargos actuales del autoservicio el Campeón, los cuales son administrador, cajera, aseadora, asesores de venta y operador de domicilio.

Tabla 19.

Manual de funciones

	<p>FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76 Ocaña, Norte de Santander</p>
MANUAL DE FUNCIONES AUTOSERVICIO EL CAMPEÓN	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	

Tabla 19. (Continuación)

Cargo:	Administrador
II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<p>Estudios Superiores relacionados. Certificación de cursos de liderazgo. Conocimientos de trato con personal. Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. Buen análisis de reportes para toma de decisiones acertadas.</p>	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar, coordinar y dirigir las actividades que sean necesarias para el crecimiento del autoservicio. 2. Decidir en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales. 3. Evaluar el rendimiento, desempeño y crecimiento del autoservicio. 4. Mantener la rentabilidad del autoservicio 5. Realizar revisiones a los procesos que se realicen dentro del autoservicio 6. Fomentar la comunicación entre los empleados 7. Autorizar mediante firmas documentos 	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Cajera
II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<p>Educación: Bachiller, curso de contabilidad general. Experiencia: Conforme a lo solicitado por cada empresa. Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general. Realizar arqueos diarios de movimiento de caja. Destrezas en el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez. El manejo de computador, registradora y calculadora. Atención al público.</p>	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o efectivo resultantes de las ventas diarias. 2. Responsable del registro de las operaciones en el sistema y de la conciliación de valores asignados a su caja; tales como el cierre de caja diaria y fijar el fondo fijo de caja menor según se menciona en políticas de la empresa. 3. Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo; ya que diariamente se asignan a los cajeros en distintas cajas. 4. Recibir tarjetas o efectivo por concepto de ventas realizadas en el supermercado. 5. Entregar al Supervisor del supermercado, la caja de depósito con el efectivo recaudado. 6. Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa. 7. Participar en la toma física de inventarios periódicos. 8. Colaborar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de mercaderías. 	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Aseadora
II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<p>Bachillerato Conocimientos en manejo de alimento, manejo de productos de aseo, seguridad y salud en el trabajo. Experiencia laboral de 2 años en cargo similares</p>	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	

Tabla 19. (Continuación)

-
1. Mantener en perfecto orden las instalaciones en cuanto a aseo y desinfección las instalaciones
 2. Colaborar con el servicio de cafetería
 3. Responder por el aseo y desinfección de baterías sanitarias
 4. Responder por el manejo y disposición de residuos.
 5. Brindar apoyo logístico a eventos del autoservicio
 6. Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten
 7. Las demás que le sea asignadas por el administrador
-

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asesores de venta

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Bachillerato, técnico o tecnólogo
 Conocimientos en servicios al cliente y marketing
 Buena presentación personal
 Experiencia laboral de 2 años en cargo similares
 Habilidades para relacionarse con las personas, espíritu de trabajo en equipo, disposición amplia de servicio al cliente, capacidad de negociación.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Dirigir, coordinar y promover las ventas en el autoservicio, de forma integral y oportuna al cliente o usuario con un alto nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, regidos por los valores de calidad, compromiso y transparencia.
 2. Dirigir la promoción y venta de los productos y servicios del portafolio del autoservicio
 3. Realizar estudios de investigación de mercados
 4. Atender oportunamente los clientes que llegan al mostrador de la empresa, ofreciéndoles asesoría técnica y un excelente servicio
 5. Coordinar las capacitaciones mensuales para la fuerza de ventas
 6. Efectuar seguimiento a los despachos de la mercancía a los clientes
-

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Operador de domicilio

II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Bachiller en cualquier modalidad
 Doce (12) meses de experiencia
 Manejo de Moto y pase vigente
 Relaciones interpersonales
 Manejo de información confidencial
 Servicio al cliente interno y externo

III. FUNCIONES PRINCIPALES






1. Llevar los pedidos
 2. Realiza consignaciones y retiros
 3. Distribución de documentación
 4. Elaboración de tramites varios
 5. Las demás asignadas por el administrador
-

Nota. Fuente. Autores del proyecto

4.3.2 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 (Torres & Sequeda, 2017).

Tabla 20.

Simbología utilizada

Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Indica que se altera el estado de un elemento con el que se está trabajando, buscan información.
	Trasporte	Indica el traslado físico de los trabajadores, equipo de un lugar a otro.
	Inspección	Indica verificar la calidad conforme a especificaciones establecidas
	Archivar	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia según criterio de clasificación.
	Demora	Periodo de tiempo en el que se registra inactividad ya sea de trabajadores, y equipos






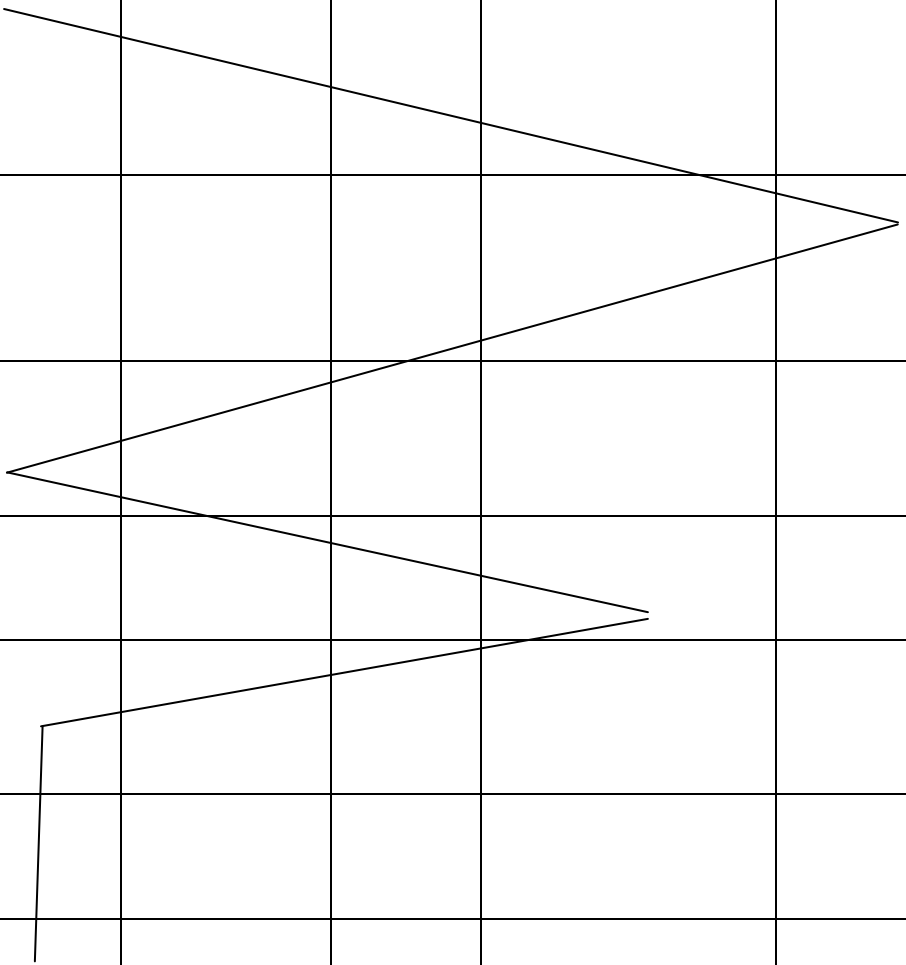
Nota. Fuente. Autores del proyecto

Tabla 21.

Manual de procedimiento



FRUTAS Y VERDURAS EL CAMPEÓN
 NIT 10911654334-3 RÉGIMEN COMÚN
 Correo electrónico frutasyverduraselcampeon@outlook.es
 Centro Comercial Ciudadela Norte Local 49 Barrio Santa Clara
 Teléfono 5612673. Celular 314 301 85 76
 Ocaña, Norte de Santander

FUNCIONES	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	ALMACENAMIENTO 	INSPECCIÓN 
Administrador					
Administrar, coordinar y dirigir las actividades que sean necesarias para el crecimiento del autoservicio.					
Decidir en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales					
Evaluar el rendimiento, desempeño y crecimiento del autoservicio.					
Mantener la rentabilidad del autoservicio					
Realizar revisiones a los procesos que se realicen dentro del autoservicio					
Fomentar la comunicación entre los empleados					
Autorizar mediante firmas					

documentos

Tabla 21. (Continuación)





















FUNCIONES	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	ALMACENAMIENTO 	INSPECCIÓN 
Cajera					
Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o efectivo resultantes de las ventas diarias.					
Responsable del registro de las operaciones en el sistema y de la conciliación de valores asignados a su caja; tales como el cierre de caja diaria y fijar el fondo fijo de caja menor según se menciona en políticas de la empresa.					
Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo; ya que diariamente se asignan a los cajeros en distintas cajas.					
Recibir tarjetas o efectivo por concepto de ventas realizadas					
Entregar al Supervisor del supermercado, la caja de depósito con el efectivo recaudado.					
Cooperar					

Tabla 21. (Continuación)

activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa.					
Participar en la toma física de inventarios periódicos.					
Colaborar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de mercaderías.					
FUNCIONES	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	INSPECCIÓN
					

Aseadora

Mantener en perfecto orden las instalaciones en cuanto a aseo y desinfección las instalaciones					
Colaborar con el servicio de cafetería					
Responder por el aseo y desinfección de bañeras sanitarias					
Responder por el manejo y disposición de residuos.					
Brindar apoyo logístico a eventos del autoservicio					
Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten					

FUNCIONES	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	INSPECCIÓN
					
Asesores de venta					
Dirigir, coordinar y promover las ventas en el autoservicio, de forma integral y oportuna al cliente o usuario con un alto nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, regidos por los valores de calidad, compromiso y transparencia.					
Dirigir la promoción y venta de los productos y servicios del portafolio del autoservicio					
Realizar estudios de investigación de mercados					
Atender oportunamente los clientes que llegan al mostrador de la empresa, ofreciéndoles asesoría técnica y un excelente servicio					
Coordinar las capacitaciones mensuales para la fuerza de ventas					
Efectuar seguimiento a los despachos de la mercancía a los clientes					
FUNCIONES	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	INSPECCIÓN
					
Operador de domicilio					
Llevar los pedidos					
Realiza consignaciones y retiros					
Distribución de documentación					
Elaboración de tramites varios					

Nota. Fuente. Autores del proyecto

4.4 Estrategias para realizar programas de capacitación a empleados de los diferentes cargos de la empresa

Las estrategias bien planteadas puede ser la mejor opción para la buena administración de la empresa, pero nada garantiza plenamente su éxito, ya que las organizaciones y su entorno están en continuo movimiento.

Para el desarrollo del objetivo se plantean las siguientes estrategias con el fin de mejorar la situación presentada en el autoservicio El Campeón, en cuanto a la falta de un programa de gestión de recursos humanos.

Contratar personal con vocación. Para esto se va a crear un sistema que permita realizar una entrevista y por medio de ella, la evaluación de la hoja de vida para aquellas personas, que cumplen con el perfil y tienen la vocación para ser contratados.

Capacitar al personal. Para que el autoservicio crezca económica y financieramente, es de suma importancia que se invierta en el personal y cuenten con las herramientas necesarias. Por tal razón se propone realizar capacitaciones cuando sea necesario en los temas relacionados con el clima organizacional como lo son: convivencia, problemas y trato entre los clientes internos y así ayudar a disminuir estos inconvenientes que se han presentado con estos mismos. De igual forma temas como son el adecuado manejo de clientes, marketing y ventas.

Las capacitaciones que va a efectuar el autoservicio se irán a ejecutar al principio de cada año y de igual manera cuando ingrese un nuevo trabajador, brindándole la capacitación que este requiere. Permitiendo así mejorar la productividad, la gestión y la optimización de recursos.

Fomentar el respeto. La importancia de un buen clima organizacional, radica en que además de motivar a los empleados, orienta a la empresa hacia sus metas y objetivos, las actividades a realizar serian: cursos de inducción, difundir los valores dentro de la organización, seleccionar mejor el personal, materializar para poder fomentar el respeto tales como (dinámicas de autoestima, conocimiento, premiar al empleado del mes, organizar eventos sociales y preparar competencias al aire libre), son algunas de las actividades que se recomiendan para que los empleados se relacionen de manera más profunda, y creen un sentido de pertenencia hacia la organización.

Capacitar acerca del manejo de conflictos. Enseñarles a los empleados de la organización las líneas que existen de autoridad y responsabilidad para mejorar el conflicto entre estos mismos. Realizar capacitaciones que van a incluir valores, todo lo relacionado con el marco axiológico (misión, visión, valores, etc.) y que el personal de la organización conozca en la cual labora.

Reconocimiento. Reconocer y apreciar el esfuerzo de los empleados: darle una tarde libre para estar en familia, un almuerzo gratis, mantener alta la motivación con pequeños regalos tales como: obsequiar bonos o premios en dinero, salidas, eventos de sano esparcimiento u otra clase de reconocimientos; se les va a incentivar a todos aquellos empleados que tengan una buena atención, relación y comportamiento intachable con los clientes y con los demás compañeros de trabajo; para crear así un ambiente laboral agradable y de satisfacción.

Implementar el desempeño laboral en los trabajadores. Se asignarán unas actividades a realizar para mejorar el comportamiento de los empleados dentro del autoservicio: evaluar el desempeño, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores para que ellos así obtengan buenos resultados, interactuar con los compañeros por medio de integraciones y políticas de compensación.

Tabla 22.*Plan de acción*

ESTRATEGIAS	META	RESPONSABLE	APOYO REQUERIDO	PRODUCTO OBTENIDO	FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE TERMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Capacitar a los empleados de la empresa sobre el clima organizacional	Capacitar a los empleados en temas relacionados con el clima organizacional, convivencia y relaciones laborales	Administrador	Oficina del administrador	Empleados capacitados	Del 8 de Marzo de 2019	Al 8 de Diciembre de 2019	No de empleados/No de capacitación x 100	Aplicación de la encuesta
Realizar integraciones al recurso humano	Mejores relaciones entre el personal de la organización	Todos los empleados	Externo	Empleados capacitados	Del 15 de Marzo de 2019	Al 15 Diciembre de 2019	No de empleados/No de capacitación x 100	Aplicación de la encuesta
Establecer el buzón para peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Implementar el sistema PQRS	Todos los empleados	Buzón papelería	Buzón de quejas y reclamos	Del 1 de Marzo de 2019	Al 31 de Diciembre de 2019	No de empleados/No de capacitación x 100	Aplicación de la encuesta
Reconocimiento a la labor del personal	Incentivos (bonificaciones, aumento salarial, días de permiso, horarios flexibles, celebración de fechas especiales)	Administrador	Realización de la labor ejecutada	Mejor relación entre el personal y su labor	Todo el año	Todo el año	No de empleados/No de capacitación x 100	Aplicación de la encuesta

Nota. Fuente. Autores del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

Al efectuar el diagnóstico para conocer los procesos de reclutamiento, necesarios para el personal que labora en el autoservicio El Campeón, se pudo evidenciar que en la entidad no están especificados los procesos necesarios para un adecuado reclutamiento y selección de personal.

Teniendo en cuenta las necesidades evidenciadas en el autoservicio El Campeón se procedió a proponer los procedimientos adecuados de reclutamiento de personas en la empresa, ya que este es fundamental para vincular empleados con el perfil y competencias para el cargo solicitado.

De igual forma al no contar con el manual de funciones para cada uno de los cargos existentes de la empresa El Campeón, se propone el mismo, buscando que los empleados conozcan cuáles son sus funciones y actividades a realizar en el autoservicio y así evitar la dualidad de funciones y el recargo de las mismas en un solo empleado.

Por último, se propusieron estrategias para realizar programas de capacitación a empleados de los diferentes cargos de la empresa, buscando con esto orientar a la persona encargada de ejecutar las capacitaciones y así lograr el objetivo propuesto en ellas.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda continuar con los diagnósticos al interior y exterior del autoservicio para conocer las falencias y debilidades que se puedan presentar en las diferentes áreas y de esta forma corregir los errores y mejorar cada día más.

Es necesarios implementar los procesos de reclutamiento de personas propuesto para el autoservicio El Campeón, de igual forma se recomienda crear un área de personal, es decir una persona que este encargado de todo lo relacionado con el recurso humano, como es capacitaciones, clima organizacional, entre otros, ya que esto es necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Como también se sugiere al autoservicio El Campeón tener en cuenta el manual de funciones propuesto para cada uno de los cargos existentes en la empresa El Campeón, y darlo a conocer a cada uno de los empleados, logrado con esto mejorar la situación presentada en la actualidad.

De igual forma es conveniente tener en cuenta las estrategias para realizar los programas de capacitación a empleados de los diferentes cargos en la empresa, y así llevar a feliz término las mismas, mejorando al interior del autoservicio y logrando tener una adecuada proyección comercial.

Referencias

- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali. : Artes Gráficas Univalle.
- Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1975). Administración de recursos Humanos. ED. TRILLAS.
- Book, N. (2014). Actividades de los empleadores mexicanos respecto a su educación ¿Un test de la teoría del capital humano? Mexico: Revista del centro de estudios educativos.
- Calderón, G., Naranjo, C., & Álvarez, M. (11 de 04 de 2007). La gestión humana en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. recuperado el 24 de 04 de 2018, de la gestión humana en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación: https://icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221
- Calderon, J., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. . Bogotá: Cuadernos de Administración. .
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades criterios de evaluación y el proceso de desarrollo . Bogotá: Revista electrónica forum doctoral.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ta edición ed.). Los Angeles, Estados Unidos: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Claro, A. (2014). Formulación de directrices orientadas al mejoramiento de las áreas administrativas, mercadeo y recursos humanos del instituto nacional centro de sistemas system center sede Ocaña. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- conexiónesan. (15 de 09 de 2016). Recuperado el 02 de 05 de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/>
- Correa, C. (14 de Diciembre de 2011). http://economiadelaeducacion-sara.com/2011_12_01_archive.html. Obtenido de Teoría del capital humano.
- Diario La Nacion. (2000). Entrevistas amigables para analizar logros y fracasos. Chile: Suplemento Empleos; Pág. 12.
- Garcia, J. (2015). Gestión del talento humano. Bogotá.

- Grandres Empleadores. (2011). Evolución de la gestión de desarrollo humano . Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/1.pdf>
- Harris, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa.
- Hernandez, L. (2012). Importancia de la capacitación. Ediciones norma.
- Lewin, K. (1939). La Teoría de Campo en las Ciencias Sociales.
- Lopez, R. (2010). La seleccion de personal basada en las competencias. Bolivia.
- Marin, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. Bogotá: Cuadernos de Administración. N° 32.
- Martinez, L. (2016). Acompañamiento administrativo en las actividades de recursos humanos, servicios y atención al cliente en el hotel Hacaritama. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Mendez, A. (2003). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. . Bogotá: 3ª ed. Mc Graw Hall. .
- Naciones Unidas. (2006). Migración internacional, derechos humanos y desarrollo . Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) .
- Orozco Correa, Y. (2011). Legislacion de talento humano en Colombia. Medellín: Institución Universitaria Salazar y Herrera.
- Pedraza, A. (2011). Segmento laboral en Colombia. Bogotá: Revista CIFE.
- Peña, M. (1993). La dirección de personal. Barcelona: (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Pérez, E., & Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? . Cataluña: Espacios 36.
- Pérez,Julián; Gardey,Ana. (2010). definición.de. Recuperado el 02 de 05 de 2018, de definición.de: <https://definicion.de/vacante/>
- República de Colombia. (2000). Código Civil Colombiana. Bogotá: Gaceta de la república.
- República de Colombia. (2012). Constitucion Política. Bogotá: Ediciones littio.
- República de Colombia. (2014). Código de Comercio. Bogotá: Gaceta de la república.
- Sailes, L. (1977). Organizational behavior and management.Chicago.

- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana tendencias y perspectivas. Calí: Estud.gerenc. vol.24 no.107.
- Sanchez, K., Garcia, M., & Zapata, A. (2007). Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana. En: Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas. Cali: Torre blanca.
- Skudarh. (2018). Recursos humanos. Obtenido de <https://skudarh.com/importancia-buen-proceso-reclutamiento-personal/>.
- Torres, L., & Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. . Calí: Revista científica teorías enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales.
- Uribe, C. (2017). Apoyo administrativo en el área de recursos humanos del hospital regional José David Padilla Villafañe. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Vargas, F. (2002). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos. Bogotá: CINTENFOR.

Apéndices

Apéndice A. Formato de Encuesta dirigido a los empleados del Autoservicio el Campeón, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
TECNÓLOGO EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

Objetivo. Diseñar un programa de gestión de recurso humano en el autoservicio El Campeón en la ciudad de Ocaña.

Marque una opción según corresponda

1. ¿El autoservicio realiza capacitaciones periódicamente?.

Si ___

No ___

2. ¿Las funciones a desempeñar en el autoservicio son entregadas por escrito a los empleados?.

Si ___

No ___

3. ¿Actualmente la empresa cuenta con un área de talento humano?.

Si ___

No ___

4. ¿Qué herramientas se emplean para realizar el reclutamiento cuando se presenta una vacante?.

Recomendaciones internas ___

Avisos publicitarios ___

Ascensos ___

Otra _____

5. ¿Qué herramientas se aplican en procesos de selección del personal?.

Entrevista ___

Pruebas de conocimiento ___

Pruebas de personalidad ___

Técnicas de simulación ___

Verificación de referencias ___

6. ¿Qué tipo de contrato aplica la administración del autoservicio?.

A término definido ___

A término indefinido ___

No tiene contrato firmado ___

7. ¿La empresa realiza algún tipo de evaluación de desempeño?.

Si ___

No ___

8. ¿Es necesario evaluar el desempeño de los empleados del autoservicio?.

Si ___

No ___

9. ¿Cómo se debe realizar la evaluación de desempeño a los empleados?.

Verbalmente ___

Documento ___

Otra, cuál _____

10. ¿La empresa tiene Manual de funciones y procedimientos?

Si ___

No ___

Gracias por su colaboración