

**Elaboración de una propuesta para la organización del área de talento humano en la
empresa A y C Distribuidora de combustibles LTDA**

Luisa Fernanda Bautista Peña

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2020

**Elaboración de una propuesta para la organización del área de talento humano en la
empresa A y C Distribuidora de combustibles LTDA**

Luisa Fernanda Bautista Peña

Director

Claudia Marcela Pineda Chávez

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

Agradecimientos

En primer lugar, extiendo un completo agradecimiento a mis padres, Teresa Peña Rodríguez y Luis Bautista; los cuales fueron mi motor principal para enfrentar cada proceso que la educación superior trae consigo; llenándome de motivación, esperanza, lucha y ganas de lograr mis metas de una manera asidua.

Segundo, le agradezco a Dios, por brindarme el acompañamiento continuo cada día, pues a su lado he logrado cumplir muchos objetivos propuestos.

Tercero, le agradezco a mi tutora Claudia Pineda, por su orientación y sabiduría brindada para la construcción del presente trabajo.

Cuarto, le agradezco a mis amigos de carrera quienes me acompañaron durante el transcurso y contribuyeron en el logro de la persona que hoy en día soy.

Y por último y no menos importante, le agradezco a la Universitaria Agustiniense, a sus profesores, administrativos y demás personas que hicieron parte de este camino lleno de obstáculos, pero también de oportunidades.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado única y exclusivamente a mis padres Teresa Peña Rodríguez y Luis Bautista, pues este logro no es solo mío, sino también de ellos, ya que aparte de ejercer su función de padres, han sido los maestros que me han enseñado la importancia de valorar el apoyo, acompañamiento y sabiduría que se debe tener como pilares para la vida.

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de pasantía se construirá una propuesta para la organización del área de talento humano orientada a la empresa A y C distribuidora de combustibles LTDA a raíz de las problemáticas internas que se han ido presentando con la contratación y retención de personal. Para esto se realizó un diagnóstico a través de la utilización de dos herramientas principales, las cuales son; entrevista al gerente de la compañía, valiéndose como base para la creación de la segunda herramienta de diagnóstico, esta es la espina de pescado.

Posteriormente, se tomó el libro Gestión del talento humano de Chiavenato, con el cual se construyó un cuadro compuesto a través de funciones, actividades y tareas valoradas a un nivel de importancia (alto, medio y bajo) con objetos de evaluar los requisitos principales para la construcción de este departamento. Y, por último, se consolida la propuesta de los procesos para la construcción del área; estos se muestran por medio de formatos secuenciales, los cuales se efectúan teniendo en cuenta el tamaño organizacional.

Palabras clave: Talento humano, Selección, Retención, Contratación, Rotación de personal, Equipo de trabajo.

Abstract

In this internship, a proposal will be built for the organization of the human talent area aimed at company A and C, distributor of fuels LTDA as a result of the internal problems that have arisen with the hiring and retention of personnel.

For this, a diagnosis was made through the use of two main tools, which are; interview with the company manager, serving as the basis for the creation of the second diagnostic tool, this is the fishbone.

Subsequently, Chiavenato's Human Talent Management book was taken, with which a composite was built through functions, activities and tasks valued at a level of importance (high, medium and low) in order to evaluate the main requirements for the construction of this department.

And finally, the proposal of the processes for the construction of the area is consolidated; These are shown through sequential formats, which are made taking into account the organizational size.

Keywords: Human talent, Selection, Retention, Hiring, Staff turnover, Work team.

Tabla de contenido

1. Introducción	11
2. Capítulo 1. Caracterización de la empresa.....	12
2.1. Análisis de la competencia	12
2.1.1. Esso Mobil.	12
2.1.2. Biomax.....	12
2.2. Aspectos misionales y gobierno corporativo.....	12
2.2.1. Misión.	12
2.2.2. Visión.....	12
2.2.3. Valores corporativos.	13
2.3. Perfil del cliente.....	13
2.3.1. El relleno de Doña Juana.	14
2.3.2. OPAIN S.A.	14
2.4. Marco geográfico del problema.....	15
3. Capítulo 2. Pre-diagnóstico preliminar	16
4. Diagnóstico	17
4.1. Entrevista.....	17
4.2. Espina de pescado.....	19
5. Descripción del problema.....	20
6. Formulación de los objetivos	23
6.1. Objetivo general	23
6.2. Objetivos específicos.....	23
7. Diseño metodológico.....	24
8. Marcos de referencia	25
8.1. Marco teórico.....	25
8.2. Marco conceptual	33
8.3. Marco legal (Normograma).....	36
9. Capítulo 3. Evaluación de los requisitos primordiales para la construcción del área de talento humano	38
10. Capítulo 4. Resultados de la pasantía: procesos para la organización del área de talento humano	42
10.1 . Formatos perfil de cargo por áreas	42
10.2. Modelo de entrevista	42

10.3. Formato verificación de referencias laborales.....	42
10.4. Vinculación del personal	42
10.5. Formato de inducción de personal.....	42
10.6. Formato de capacitación.....	42
10.7. Evaluación de desempeño	43
Conclusiones	44
Recomendaciones.....	45
Referencias	46

Lista de Tablas

Tabla 1. Estado de la empresa en función del área de talento humano.....	21
Tabla 2. Teorías administrativas y aporte al talento humano.....	25
Tabla 3. Normograma	36
Tabla 4. Requisitos para la construcción del área de talento humano.....	38

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de A y C Distribuidora De Combustibles LTDA	15
Figura 2. Espina de pescado.....	19
Figura 3. Procesos del departamento de talento Humano.	30
Figura 4. Etapas del proceso de selección.....	30

Lista de anexos

Anexo 1. Formato perfil de cargo del Gerente General.	50
Anexo 2. Formato de perfil de cargo del Subgerente.	55
Anexo 3. Formato de perfil de cargo del coordinador logístico.	61
Anexo 4. Formato perfil de cargo del coordinador financiero.	67
Anexo 5. Formato de perfil de cargo de conductores.	73
Anexo 6. Formato de perfil de cargo de asistente administrativo.	79
Anexo 7. Entrevista.	85
Anexo 8. Formato verificación de referencias laborales.	87
Anexo 9. Vinculación del personal.	88
Anexo 10. Formato de inducción de personal.	89
Anexo 11. Formato de capacitación.	90

1. Introducción

El mercado colombiano se sostiene en su gran mayoría por MiPymes, las cuales operan con conocimientos prácticos en su proceso de gestación y parte del crecimiento. Algunas de ellas no logran superarse, por lo tanto, su ciclo de vida termina antes de tiempo, mientras que otras se quedan estancadas en estos procesos primarios, pues su visión no les permite actuar con mayor ambición. Sin embargo, las empresas que logran consolidarse son aquellas que implementan a cabalidad la mayoría de los departamentos que actúan como factor clave para su crecimiento.

Así, dentro de estos departamentos, se encuentra el de talento humano, área que ha cobrado mayor importancia cuando los objetivos de la organización se enfocan en construir un grupo de trabajo competente para el logro de los objetivos, sin embargo, se debe tener en cuenta que estas empresas deben incluir a las personas como parte fundamental en cuanto a construcción, conocimientos, habilidades y emociones.

Por tal motivo, es de suma importancia la buena administración del talento humano en las pequeñas y medianas empresas con el fin de evitar la rotación de personal, duplicidad de tareas, personas no aptas, incumplimiento de metas y objetivos, deficiente cultura organizacional, débil comunicación interpersonal, generación de gastos innecesarios y posiblemente su declive.

Es así como para el desarrollo de este proyecto se realiza un diagnóstico para determinar cuáles son las problemáticas principales que se presentan a raíz de la ausencia del departamento del talento humano para la empresa A y C distribuidora de combustibles LTDA. Posterior, se evalúan los requisitos necesarios para la construcción del mismo y finalmente se proponen los procesos a través de la construcción de formatos que consolidan el área.

2. Capítulo 1. Caracterización de la empresa

A y C Distribuidora de Combustibles LTDA trabaja para el sector de la comercialización y transporte de combustibles derivados del petróleo, dirigidos a vehículos de carga pesada. A lo largo de este acápite, se hablará de cuáles son los competidores directos, aspectos misionales y gobierno corporativo, clientes principales, ubicación de la misma y problemas que se presentan al interior de la organización, en especial de la carencia de un área de talento humano que permitan consolidar un equipo de talento humano acorde para lograr los objetivos a corto y largo plazo.

2.1. Análisis de la competencia

A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, presenta actualmente dos competidores directos, estos son:

2.1.1. Esso Mobil.

Es una compañía dedicada a la distribución al por mayor de combustibles fósiles. Se establece como uno de los competidores directos ya que manejan una brecha importante en el mercado de las diferentes estaciones de servicio. Cuentan con más de 750 clientes industriales y aparte mantiene una línea de venta de los mejores lubricantes para vehículos. Finalmente son grandes mayoristas en Colombia al mantener una alta garantía en calidad de los productos (EssoMobil, s.f.).

2.1.2. Biomax.

Es una compañía colombiana dedicada a la distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, opera como mayorista principal en lo largo del territorio colombiano, son grandes distribuidores de gasolina Premium, Diésel Extra, y tienen diferentes plantas industriales en varios puntos de la ciudad, una de ellas funciona como planta distribuidora, la cual lleva el proceso logístico en factitiva para estaciones de servicio (Biomax, s.f.).

2.2. Aspectos misionales y gobierno corporativo

2.2.1. Misión.

A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, es una empresa líder en el sector de la distribución, comercialización y transporte de hidrocarburos que busca satisfacer las expectativas de sus clientes, a través de un servicio oportuno y confiable que respeta el entorno ambiental, con un recurso humano comprometido, con la excelencia y alto valores gerenciales (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.2.2. Visión.

Nos proyectamos para que, en el año 2022, A y C Distribuidores de Combustibles LTDA, de Colombia, sea una compañía ampliamente reconocida por su imagen y calidad en los

productos derivados del petróleo, con una adecuada logística a nivel nacional. Admirada por su nivel de innovación y nuestro compromiso social y ambiental (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.2.3. Valores corporativos.

2.2.3.1. Liderazgo. Nuestro compromiso con la excelencia en la gestión se apoya en unos procesos eficientes, eficaces y oportunos, en la búsqueda sistemática de hacer las cosas mejor, en la identificación y aplicación de mejores prácticas, siendo un elemento de valor la participación y el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.2.3.2. Ambiental. Las exigencias ambientales del entorno que produce estar y permanecer en el negocio de los combustibles, exige de una forma clara, decidida e implícita, que las actividades que integran los diferentes procesos (logística de recibo, almacenamiento, distribución, operación y ejecución de proyectos y decisiones), respeten a las comunidades, la flora, la fauna, la atmósfera y el entorno en general (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.2.3.3. Respeto. Respeto a la igualdad de derechos y oportunidades, a la no discriminación, al no acoso, a la dignidad y al diálogo, son elementos claves en las relaciones interpersonales (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.2.3.4. Responsabilidad. Ser responsable supone cumplir con las obligaciones y funciones encomendadas de la forma más apropiada para alcanzar el valor y posicionamiento deseados, además de fomentar el desarrollo económico, social y ambiental en nuestro entorno y con los grupos de interés involucrados en nuestras actividades (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.2.3.5. Confiabilidad. Todas las actividades desarrolladas por las personas de A y C Distribuidora de Combustibles LTDA de Colombia se hacen de acuerdo con los procesos, estándares y criterios de calidad establecidos para mejorar la confianza de los clientes y de los grupos de interés. La confiabilidad se logra realizando las actividades y proyectos con calidad, en el plazo y costo definidos, atendiendo las necesidades y expectativas de los grupos de interés y con un comportamiento íntegro (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.3. Perfil del cliente

La empresa cuenta con dos principales clientes a los cuales les provee sus productos y servicios, estos son:

2.3.1. El relleno de Doña Juana.

El relleno sanitario de Doña Juana, es el principal botadero de basura de la capital de Colombia, este tiene un tratamiento individual de los residuos, lo cual lo hace diferenciar de los demás rellenos existentes en el país. En este, la necesidad de combustible es esencial para proporcionar el buen funcionamiento de sus vehículos de transporte y recolección de basuras, al mismo tiempo, al ser una planta de tratamiento de residuos, necesita de energía para transformar estos residuos, algunos en energía, otros en materia orgánica y otros en residuos sin recuperación para ser vertidos en el relleno, pero en un menor tamaño contrato (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, le presta el servicio de transporte de combustible a este botadero, el cual consiste en tanquear 800 vehículos que dispone. El tipo de producto que es llevado directamente hasta la planta es Biodiesel al 10%, luego se procede a ser descargado en tanques subterráneos para poder abastecer a la gran parte de los vehículos pesados propios (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.3.1.1. Características del Cliente.

- Cuentan con su propia planta de distribución de hidrocarburos como tanques subterráneos.
- Abastecimiento de más de 800 vehículos o máquinas de planta.
- Se les suministra como mínimo 10.800 Galones de combustible para que la operación pueda ejecutarse.
- A través de un acuerdo comercial se establecen las especificaciones del crédito que se da entre las partes.
- Se aplica un cheque de garantía por el valor del monto que se va a consumir durante el periodo de plazo acordado (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.3.1.2. Hábitos de Compra.

El botadero Doña Juana consume de forma semanal una cantidad de 12.300 galones, los cuales son ofrecidos a crédito con un plazo de 30 días fijado en el contrato (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.3.2. OPAIN S.A.

Es una empresa dedicada a la administración total del Aeropuerto el Dorado de Bogotá. Para hacer posible la operación del aeropuerto, Opain trabaja de la mano con el Ministerio de Transporte, la Agencia Nacional de Infraestructura y la Aeronáutica Civil de Colombia, garantizando así transparencia y calidad en cada una de las acciones y responsabilidades contractuales contrato (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

A y C Distribuidores de Combustibles LTDA, ofrece a esta entidad el servicio de transporte y distribución de combustibles para todos sus vehículos que se mueven dentro de la operación del aeropuerto, abasteciendo a todos los vehículos de correspondencia, carga pesada y de la misma operación (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.3.2.1. Características del Cliente.

Avalada por el ministerio de transporte, lleva más de 10 años ejerciendo operaciones en el aeropuerto.

Cuentan con su planta de distribución y tanques subterráneos.

Se les suministra más de 13.500 galones.

Se suministra Bio Diésel y gasolina oxigenadas al 10%.

Se exige un cheque de garantía por el valor del monto a consumir durante el periodo pactado (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.3.2.2. Hábitos de compra.

La empresa Opain S.A, consume diariamente 20.200 galones de Acpm, y 13.800 galones de Gasolina para abastecer toda una operación aeroportuaria y vehicular. El pago se da a un plazo de 60 días con un contrato fijado (A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, 2020).

2.4. Marco geográfico del problema

Las operaciones administrativas de la empresa A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, se vienen ejerciendo en una oficina ubicada en el sector de Fontibón en la ciudad de Bogotá, específicamente en el Centro comercial el Nogal oficina 302, en la dirección Carrera 100 # 22 H – 40.

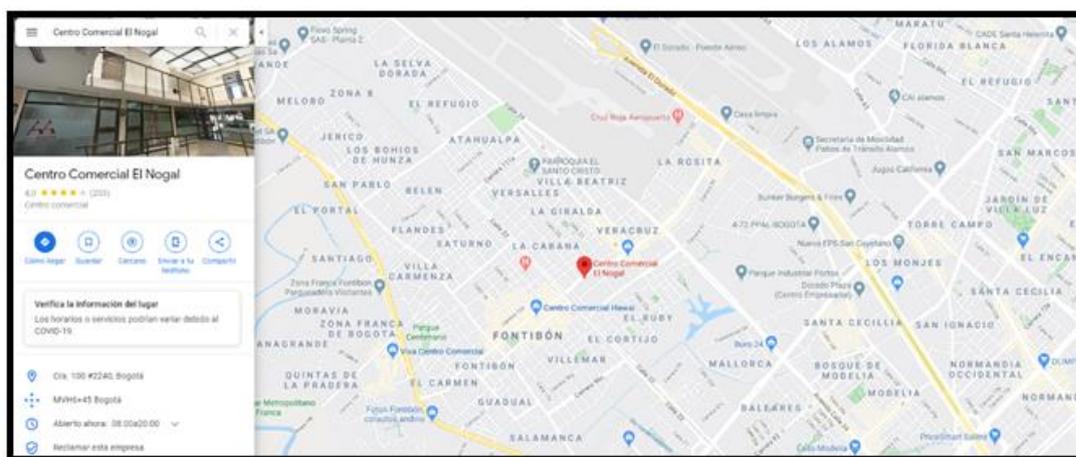


Figura 1. Ubicación geográfica de A y C Distribuidora De Combustibles LTDA. Google Maps (2020).

3. Capítulo 2. Pre-diagnóstico preliminar

La empresa A y C Distribuidora de Combustible LTDA, es una mi pyme que opera para el transporte y distribución de los derivados del petróleo, dentro de su estructura organizacional se presentan una gran variedad de problemas con el personal contratado que se reflejan en la baja productividad y en la alta rotación del mismo, llevando a la compañía al estancamiento en términos de crecimiento y gastos económicos injustificados.

4. Diagnóstico

Para la empresa A y C Distribuidora de Combustible LTDA, se implementarán dos herramientas de diagnóstico con el objeto de conocer cuáles problemas se están presentando al interior de la misma. Las herramientas mencionadas son; la entrevista y la espina de pescado que se mostrarán posteriormente.

4.1. Entrevista

La siguiente entrevista se realiza con fines académicos para la realización de la pasantía orientada a la organización del talento humano para la empresa A y C Distribuidora de combustibles LTDA.

Entrevista dirigida a *Miguel Antonio Circado* Gerente de la Compañía.

¿Cuántos años lleva la empresa operando para el mercado de comercialización y transporte de combustible derivados del petróleo?

Respuesta: 12 años

¿Con qué departamentos estructurados cuenta la organización?

Respuesta: En este momento cuenta con tres departamentos; de ventas, financiero, logística y distribución.

¿Cómo ha sido el funcionamiento de la empresa desde su inicio hasta la fecha sin la presencia de un área de talento humano?

Respuesta: La empresa ha funcionado de manera empírica en muchos departamentos puesto a que no se han enfocado esfuerzos en la estructuración de estas áreas, sin embargo, se ha presentado un crecimiento estable en el tiempo.

Quien es el encargado de realizar las tareas de contratación y selección de personal (marque las que considere)

Tercerización (outsourcing)

Contratación informal

Gerencia u otra área

Otra ¿cuál?

Respuesta: La contratación la está realizando el área administrativa.

¿Actualmente como es el proceso de selección y contratación de personal?

Respuesta: Cada área con la que cuenta la organización actualmente realiza un perfil de cargo ideal para ocupar la nueva vacante, posterior a esto cede la tarea al área administrativo la cual es la encargada de realizar el proceso de selección y contratación sin implementar técnicamente los procesos de reclutamiento y selección. Esta contratación se realiza por requerimientos y referidos del personal interno o familiares.

¿Las contrataciones del personal nuevo son efectivas para lograr los objetivos del cargo?

Respuesta: En algunas ocasiones por suerte se encuentra personal adecuado para realizar las tareas asignadas, sin embargo, por la falta de procesos de selección y contratación se presenta mucha rotación de personal y el contratado no es apto para cumplir los objetivos establecidos.

¿El personal contratado perdura en el tiempo en la organización?

Si

No

Porqué

Respuesta: El área administrativa y financiera perduran más en la organización, pero en el área de ventas y de distribución si hay bastante rotación de personal por la falta de cuidado y procedimientos en el proceso de selección.

¿Considera que es importante la implementación de un área de talento humano?

Si

No

Porqué

Respuesta: Si por que la empresa quiere asegurar los procesos y garantizar que se cumplan con los requisitos para las fechas de las certificaciones, específicamente de la ISO 9001 de los procedimientos de distribución y ventas, y por ello se necesita que el área de talento humano tenga todos sus procedimientos debidamente establecidas.

Con base a la información obtenida mediante la entrevista al gerente de la empresa, se realiza un diagnóstico a través de la construcción de la herramienta espina de pescado en la cual se identificaron los posibles factores directos que interfieren con la causa del problema, factores como: personal, procedimientos, estructura y tamaño organizacional, a continuación, se muestra la figura que corresponde a dicha herramienta.

4.2. Espina de pescado



Figura 2. Espina de pescado con aportes de M. Circado, entrevista personal, 4 de septiembre del 2020.

Con el uso de estas dos herramientas, se encontró que en la empresa A y C Distribuidora de Combustibles LTDA, se presenta una gran problemática orientada a la baja competitividad en contratación del talento humano, esto debido a las siguientes causas principales: ausencia total de procesos para la selección y contratación, inexistencia de perfiles para la ocupación de los diferentes cargos, ausencia de departamentos y deficiente personal cualificado entre otros; los cuales llevan a evidenciar la gran necesidad de implementar un área de talento humano para dicha organización.

5. Descripción del problema

La economía colombiana está constituida en su mayoría por pequeñas y medianas empresas que contribuyen con la generación de empleo, incremento del PIB, actividad en importación y exportación, y otros factores positivos esenciales en el dinamismo del mercado.

Algunas empresas colombianas se constituyen a través de procesos empíricos, significando insuficiencia de conocimientos que no permiten una prospectiva de éxito, si no por el contrario se encuentren en un mar de incertidumbre. A raíz de lo anterior se presentan cuellos de botella que impiden el desarrollo interno y externo de la organización y por ende su posicionamiento en el sector.

El ciclo de vida de estas entidades, se pueden generalizar en una baja supervivencia a razón de; la burocracia existente en el país, poca preparación empresarial, mala implementación de procesos estratégicos en relación al talento humano y demás causas negativas, las cuales generan altos costos.

Vinculado a lo anterior, uno de los cuellos de botella más evidente es la falta de un área de talento humano, pues dicha ausencia genera “(...) personas no adecuadas a las exigencias del trabajo que daban lugar a fallos o “accidentes”, en el trabajo, absentismos, bajas, rotaciones, mal clima de trabajo, poca satisfacción laboral, etc. que incidía negativamente en la productividad” (Nebot, García, García, 1999, p.15).

Lo anterior ha desatado la necesidad de aplicar un plan de mejora que se iniciará a través de un proceso de observación a la empresa A y C Distribuidora De Combustibles LTDA, y que, con ayuda del personal administrativo de la misma, se evidenció que carece de diferentes procesos para la consolidación de cada uno de los departamentos; lo cual refleja una falta de herramientas que contribuyan en la organización interna de la estructura administrativa de la misma.

La empresa presenta una baja competitividad específicamente en la contratación del recurso humano, el cual es el factor clave para posicionarse en el mercado en el que se encuentra desarrollando sus diferentes estrategias de negocio.

A causa de lo anterior, la falta del área de talento humano y los pasos básicos que permitan un adecuado funcionamiento del departamento, presenta falencias en el rendimiento del capital humano, generando alta rotación de personal, el cual desemboca en un gasto exacerbado de recursos.

Así pues, la solución óptima que se puede aplicar a la problemática es la implementación de un departamento de talento humano en la organización, pues “el recurso humano es lo más valioso de las empresas, el trabajo en equipo es la forma más inteligente de usar dicho recurso,

ya que se fortalece sobre el apoyo mutuo, compensando sus debilidades individuales” (Méndez, 2015, p.4). Lo anterior con el fin de crear un equipo de trabajo consolidado y consistente que trabajen en pro de los objetivos de la compañía y del mismo modo se logre una alta optimización de recursos.

En la tabla 1 se resume el estado actual de la organización frente a las funciones del área de talento humano.

Tabla 1.

Estado de la empresa en función del área de talento humano

Estado de la empresa en función del área de Talento Humano		
Funciones	Problemática	Consecuencias
Reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> - No existe promoción de vacantes en el social media. - Falta de personal capacitado para la captación de talento. - Falta de pruebas de conocimiento y capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso de personal incompetente. -Baja demanda para nuevas vacantes. -Rotación constante de personal.
Descripción y análisis de cargos	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de perfiles de cargo. - Falta de manual de funciones y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Multiplicidad de tareas para áreas administrativas. -No hay especialización de cargos.
Proceso de inducción y entrenamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción y entrenamiento informal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal con bajo conocimiento de funciones y herramientas de trabajo.
Proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> -Alto enfoque a la parte logística y bajo enfoque a las áreas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas administrativas mal ejecutadas.
Proceso de compensación	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple ya que en la empresa se otorga el salario de acuerdo a las actividades ejecutadas en las diferentes áreas con las que cuenta.
Proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> -No existe evaluación de desempeño. -No existen ascensos a causa del tamaño organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay solución a problemas que se presenten con el personal. -Bajo aprovechamiento de las habilidades de cada trabajador. -Desinterés por parte de los trabajadores.
Proceso salud y	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple

seguridad ocupacional

Nota. Elaboración propia

6. Formulación de los objetivos

6.1. Objetivo general

Organizar el área de talento humano de la empresa A y C Distribuidora De Combustibles LTDA.

6.2. Objetivos específicos

Diagnosticar de manera interna y externa a la empresa, con un enfoque a la importancia del área de talento humano.

Evaluar los requisitos para la organización del área de talento humano.

Proponer los diferentes procesos del área de talento humano con énfasis en el reclutamiento, selección y contratación del personal.

7. Diseño metodológico

La metodología que se ejecutará en el presente trabajo será descriptiva con un enfoque cualitativo, donde; primero se realizará un diagnóstico de la situación interna de la empresa enfocado en la consolidación del departamento del talento humano, para este diagnóstico se usaron dos herramientas como la entrevista realizada al gerente de la entidad y la espina de pescado, expuestas en el apartado 3 Capítulo 2.

Posterior a esto, se dará paso a una evaluación de los requisitos primordiales para la organización del área de talento humano, con información encontrada en papers especializados en la implementación de estos, permitiendo finalizar con la propuesta de los procesos principales que consolidaran el logro del objetivo general.

8. Marcos de referencia

8.1. Marco teórico

En la tabla 2, se muestra el aporte que hacen las diferentes teorías administrativas a la importancia enfocada al recurso humano o también llamado talento humano, denominación que adopta en sus más recientes modificaciones.

Tabla 2.

Teorías administrativas y aporte al talento humano

Aspectos	Teoría Científica	Teoría Clásica	Teoría de las relaciones humana	Teoría del comportamiento	Teoría neoclásica	Teoría X y Y
Representante	Frederick W. Taylor	Henry Fayol	Elton Mayo	Abraham Maslow	Peter Drucker	Douglas McGregor
Año	1903	1916	1932	1950	1954	1960
Características	Tiempos y movimientos	Ingeniería humana/ Ingeniería de producción	Énfasis en aspectos emocionales y relaciones humanas entre empleados	Comportamiento organizacional	Técnica social básica	Metódico= X Innovador= Y
Aportes	4 principios básicos: principio de planeación, preparación, control y ejecución.	14 principios: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección entre otros.	-Estudia la organización como grupos de personas. -Delegación plena de la autoridad. -Autonomía del trabajador. -Confianza en las personas. - La importancia del contenido del cargo.	Teoría de las necesidades humanas= pirámide de necesidades y están organizadas y dispuestas en niveles de importancia: Necesidades fisiológicas, de	Les asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de: Estructura, autoridad, responsabilidad -Incorpora otros enfoques teóricos considerados importantes. -La organización	La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición.

			-Las recompensas y sanciones sociales. -El nivel de producción depende de la integridad social.	seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.	informal. -La dinámica de grupos. - La comunicación interpersonal. -El liderazgo.	
Objetivos organizacionales	Aumento de eficiencia empresarial a través de incremento de producción.	Identidad de interés.	Identidad de interés.	Relaciones de trabajo.	Integración entre objetivos organizacionales e individuales.	Autócrata: X Autocontrol: Y
Deficiencias	Carece completamente de atención al factor humano.	Carece completamente de atención al factor humano.	El empleado satisfecho no es más productivo.	Enfoque más descriptivo y menos prescriptivo.	La teoría únicamente tiene validez cuando es operacionalizada en la práctica.	Y: Depende de ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para el individuo. X: Se resiste al cambio.

Nota. Elaboración propia, adaptada de: (Medina, Ávila, 2020).

Como se presenta en la tabla 2, las teorías que ofrecen un mayor aporte para mantener a las personas como un factor humano dentro de las organizaciones, son: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y Teoría Neoclásica de Peter Drucker; mostrando interés en mejorar las condiciones tanto laborales, como personales y psicológicas. Mientras que la Teoría Clásica de

Henry Fayol, Teoría Científica de Frederick Taylor y Teoría X y Y de Douglas McGregor, ven a las personas como un recurso para aumentar productividad para las organizaciones.

Ahora bien, con el pasar de los años, las empresas han adoptado muchos principios enfocados en mejorar las condiciones laborales, personales y organizacionales, sin embargo, aún se presentan discrepancias a causa de su tamaño organizacional, falta de conocimientos al respecto, entre otros. Por tal motivo, para la consolidación del presente documento, cae la necesidad de tratar la importancia que tiene el talento humano para cualquier tipo de organización.

El mundo actual empresarial está en constante cambio, las empresas deben ser competitivas para lograr mantenerse en los mercados actuales. Es así como unas de las principales decisiones que deben tomar hoy en día los directivos en las empresas son las estrategias enfocadas directamente al personal para lograr un éxito competitivo organizacional. En los próximos párrafos se dará claridad de la anterior afirmación.

Así pues, el talento humano es considerado como uno de los activos de mayor importancia, por ello, es necesario analizar algunas teorías que soportan la investigación para alcanzar el objetivo propuesto, en las cuales se encuentran: la importancia de la implementación del área en las pequeñas empresas y las funciones que la complementan, entre otras.

Para comenzar, el presente artículo de investigación titulado “Talento Humano en la microempresa informal” de Rodríguez, Murillo (2016), obtenido de la revista científica Dominio de las ciencias, indica la importancia de la implementación de estos departamentos en las pequeñas empresas del sector de Tarqui en la ciudad de Manta en Ecuador y muestra resultados cuantitativos a través de encuestas sobre el aumento de competitividad en base a su implementación.

Es así como los resultados obtenidos luego de tabular las encuestas fueron los siguientes:

El 65 % de la población estudiada consideró que la buena aplicación del talento humano generó nuevas ideas para incrementar las ventas, y el 73 % que es necesario que el talento humano tenga los conocimientos necesarios para optimizar los recursos financieros, además de que el 70 % considera que el aumentar ventas por unidades se debe a la creatividad del talento humano y por último que el 75 % indicó que el talento humano tiene las habilidades para incrementar las ventas en las microempresas. (Rodríguez, Murillo, 2016, p.254).

Por otro lado, Poc (2013), en su tesis de grado titulada “Proceso de implementación del departamento del talento humano en la empresa Macsam, s.a, de Cobán, a.v”, muestra el estado actual de esta compañía a través de herramientas de diagnóstico empresarial y

gerencial, los cuales determinaron que presenta variedad de falencias en muchos procesos relacionados al área de talento humano que impiden el crecimiento esperado de la misma.

Entonces, a través de la implementación de esta área se presentaron una variedad de resultados, entre ellos el siguiente:

Contrastándolo con la realidad de la empresa, se puede decir que poseía una estructura organizacional poco conocida por los colaboradores, pero luego del proceso de ejecución de proyectos se logró un porcentaje favorable en donde el personal manifiesta su conocimiento de las jerarquías y canales de comunicación, logrando que cada uno identifique su lugar dentro de la empresa. (Poc, 2013, p.56).

Así pues, es importante rescatar que el tamaño de la organización no tiene relevancia cuando se quiere lograr una mejoría global en las pequeñas, medianas y grandes empresas, pues la implementación de un área de talento humano logra consolidar a las personas adecuadas que trabajen en pro al logro de los objetivos de cada sección de la compañía.

En sentido de complemento, en el presente artículo de investigación “El talento humano como factor de éxito en las pymes” Portales, De la Rosa (2017) enfocan sus intereses en determinar la importancia que tienen las personas y sus logros personales, los cuales deben estar en simetría con los logros que se desean en la organización; la relación es paralela puesto que mientras la persona se sienta satisfecha internamente a nivel personal y profesional, sus intereses en el logro de los objetivos organizacionales se ven reflejados.

En consecuencia, en palabras de Portales, De la Rosa (2017), “(...) las personas estarán dispuestas a brindar su máximo rendimiento en la organización si se quedan con la sensación de que mientras se cumplen los objetivos organizacionales se están también cumpliendo los suyos” (p.38).

Desarrollando una idea similar, Lozano (2017), en su artículo de investigación titulado “el talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales”, expone que la gestión del talento humano hoy en día

(...) requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización; que cada vez son más exigentes, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales. (Lozano, 2007, p. 148).

En este sentido las organizaciones independientemente de su tamaño, actividad, naturaleza y capital requieren de personal idóneo cuando el desarrollo y el crecimiento de una empresa

es su objetivo, puesto que ellos son los encargados de organizar, controlar y dirigir cada una de las actividades que se realicen allí.

Llegados a este punto, se dará paso a mostrar la información que es competente a las funciones que hacen parte del área, estas son: talento humano, proceso selección, retención laboral, motivación laboral y desarrollo de capital humano, a continuación, se dará una breve explicación de cada una.

En primer lugar, el papel de las personas en la organización empresarial ha venido evolucionando a lo largo de la historia, debido a los cambios ocurridos en el contexto cultural, social y económico en la sociedad. En sus inicios eran calificados únicamente como mano de obra, posteriormente apareció un nuevo concepto llamado “Talento humano” en el que considera que las personas son colaboradores que tienen motivaciones, habilidades, problemas, necesidades y aspiraciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe revisar de manera profunda cuales son las funciones primordiales que ejecuta el área de talento humano; según Cruz (s.f.), esta área:

Se ocupa de los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.) como desde el de su desarrollo (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, formación, etc.). (p.8).

Según lo antepuesto, y de conformidad con el concepto del documento de Cruz, adquiere de especial importancia contar con un departamento de talento humano, ya que influye decisivamente en la aptitud, actitud y eficiencia del personal para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por esas razones, toda organización debe invertir en este departamento para generar “mayores ingresos, fortalecer el posicionamiento de la organización, mejorar su imagen en el mercado y fidelizar los colaboradores mejorando así el clima organizacional y acrecentando el compromiso con la empresa” (Gualdron, 2016, p. 17). En consecuencia, se debe prestar atención a cada uno de los procesos del área para originar una ventaja competitiva difícil de imitar.

En este contexto, el área de talento humano debe llevar a cabo diferentes procesos orientados tanto para el colaborador como para la organización simultáneamente. La siguiente gráfica muestra algunos de los procesos que debe gestionar este departamento.

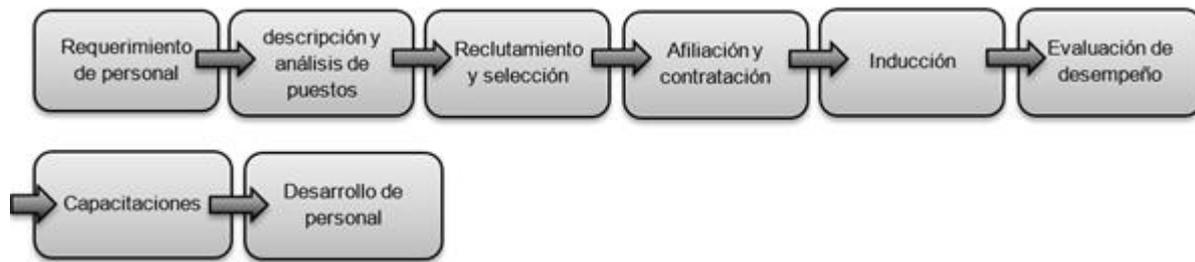


Figura 3. Procesos del departamento de talento Humano. Elaboración propia con información obtenida de: Poc (2013)

Como se puede observar en la figura 1, dichos procesos hacen que ambas partes se favorezcan, obteniendo mejores resultados en cuanto a rendimiento y calidad de vida laboral para los colaboradores.

En segundo lugar, el proceso de selección de personal forma parte del área de recursos humanos, el cual se encarga de “escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien” (Muñoz, 2009, p.15), con la intención de escoger las personas según las necesidades de la empresa.

Se puede distinguir varias etapas, que retribuyen a este proceso por lo cual es recomendable seguir el orden de estas etapas para obtener la información necesaria y tomar la mejor decisión. Según fundación foro las etapas de este proceso son las siguientes:



Figura 4. Etapas del proceso de selección. Elaboración propia con información obtenida de: (Fundación foro, s.f.).

La figura 4 es un ejemplo que muestra los procesos de selección que se pueden implementar en una organización. Se han identificado siete etapas para el desarrollo de este, que pueden ser utilizadas por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora. A continuación, se hablará de cada una de ellas.

A primera vista, se debe realizar un análisis de la estructura organizacional para identificar los cargos a analizar. Dichos cargos deben contar con manual de responsabilidades para que el colaborador tenga conocimiento de las tareas y actividades que debe realizar en su área.

Luego, se procede a hacer el análisis del puesto y definir el perfil para determinar los requisitos, tareas, actividades y responsabilidades que el aspirante debe cumplir a cabalidad para alcanzar las metas establecidas.

Seguidamente, esta etapa está relacionada con la información adquirida anteriormente, ya que resulta de utilidad a la hora de determinar fuentes de reclutamiento, esto es, en aquellos lugares, portales, ferias, entre otros, donde probablemente se puede encontrar al candidato correcto.

Posteriormente es la preselección de hojas de vida, en el cual se escoge a las personas que más se ajusten al perfil requerido.

Tras el proceso de preselección de personal, se debe llevar a cabo la entrevista, la cual puede ser una entrevista tradicional o por competencias, esto depende de los criterios que desee analizar la persona encargada de este proceso.

Y, por último, se procede a analizar con detalle toda la información obtenida durante el proceso para tomar una decisión concluyente, y por último se llama al candidato para vincularlo a la organización.

En tercer lugar, la retención del personal se ha convertido en uno de los desafíos que deben enfrentar las empresas, puesto que no solo es captar la atención en atraer y emplear colaboradores, sino que también se deben enfocar esfuerzos en mantener las condiciones aptas para que la persona puedan realizar su labor y así aumentar su nivel de satisfacción y productividad.

En ese sentido, se han desarrollado múltiples definiciones en cuanto a este proceso. Para Chiavenato (2007), este concepto abarca “los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” (p.293), con el fin de mantener a los clientes internos complacidos y motivados, y así retenerlos en la organización.

Hoy en día la gran mayoría de las empresas son cada vez más conscientes de la importancia que requiere este proceso, ya que dependiendo de la satisfacción de los colaboradores se ve reflejado su desempeño en cada área, impactando de forma positiva los resultados de la organización.

Por esto, Barragán, Castillo, Guerra (2009) “han demostrado que un empleado motivado, con una actitud positiva y comprometido con su trabajo y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con él es mucho más fuerte”. (p.4).

Es de comprender que la mayoría de empresas colombianas son pequeñas y medianas por lo que estas no cuentan con finanzas suficientes y el personal para implementar un programa

de retención, por lo que es común que estas realicen otro tipo de distintivos para mantener a su personal, pero aun así se presenta muchas falencias en esta área.

En cuarto lugar, la motivación puede definirse como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007, p.65), dicho fin se puede lograr a través de estímulos para que el personal se sienta dichoso de pertenecer a esa compañía.

También es necesario resaltar que la “(...) motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes” (Peña, 2018, p.3).

Pues al incentivar efectivamente a los empleados se logra que ellos sientan un sentido de pertenencia, arrojando resultados favorables ya que este se considera como el detonante clave para que las personas se sientan cómodas y puedan generar un clima organizacional positivo donde todos puedan alcanzar sus objetivos tanto personales como laborales.

Adicional a lo anterior, en el proceso de motivación existen factores que intervienen como apremio del trabajador en su comportamiento, algunos de ellos son “1° Presencia de una relación laboral donde figure la satisfacción, motivación y desempeño; 2° Predominio de las expectativas y las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral; 3° Clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre el confort; y 4° Resultados de la satisfacción laboral” (Peña, 2018, p.3).

Es así como la empresa debe actuar para ofrecer la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, reconociendo y ofreciendo los mejores incentivos motivacionales, de tal forma que el talento humano se sienta parte de la empresa y mejore su rendimiento laboral.

En última instancia, cabe resaltar que las personas poseen diferentes cualidades, habilidades, conocimientos, aptitudes y otras características que le permiten posicionarse en los diversos campos organizacionales y sociales. Es por esto que las organizaciones se deben encargar de estimular estas cualidades o características en pro al logro de los objetivos de la misma sin dejar de lado el crecimiento personal de cada ser.

Para dar sustento a lo anterior, Valencia (2005), en su escrito titulado “El capital humano, otro activo de su empresa” recalca que:

(...) Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene

para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. (p.2).

Así mismo, en el libro Desarrollo humano en las organizaciones, se menciona que:

(...) El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. (Castillo, 2012, p.17).

8.2. Marco conceptual

Talento humano

Este nuevo concepto abarca de una manera global los intereses comunes entre la empresa y el trabajador, así pues, lo que se busca en la consolidación del talento humano es “la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios; además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso” (Lozano, 2007, p. 153).

Recursos humanos

En la actualidad existen diferentes definiciones para la gestión de esta área, según el glosario de términos de recursos humanos (2016), se inclina en que este término es el “Conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, formación y organización de los empleados de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento” (p.6).

En tal sentido, el diccionario de Factorial (s.f.) asegura que “Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella” (p.1), de este modo se puede decir que las empresas hoy en día no solo deben enfocar sus esfuerzos en el área de producción, sino también, en sus colaboradores para aumentar la competitividad, y así buscar un equilibrio tanto para la empresa como para los trabajadores.

Por otro lado, el glosario de la universidad de Costa Rica (s,f) define la gestión humana como un “Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz” (p.1).

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es aquel que se encarga de la “búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que pueden elegirse candidatos cualificados para los puestos que se precisa cubrir” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016, p. 111).

Selección

El glosario de términos de recursos humanos puntualizó que la selección de personal es el proceso de:

Discriminar a los candidatos válidos de los no válidos. Acto de elegir a una persona entre varios candidatos para un puesto de trabajo. Busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia de la organización. Básicamente es un proceso de comparación entre las especificaciones de los puestos y las características de los candidatos. (Glosario de términos de recursos humanos, 2016, p.119-120).

Evaluación Psicológica

Esto se da cuando “mediante entrevistas en profundidad, pruebas psicológicas y otros procedimientos se trata de determinar el potencial futuro de la persona. Puede centrarse en la adecuación para un puesto concreto o tener carácter general” (Glosario de términos de recursos humanos, 2016, p.57).

Entrevistas

En la actualidad, las empresas se deben preocupar por implementar herramientas y procesos que le permitan tomar la mejor decisión, por ello es importante programar una entrevista para indagar más a fondo sobre la información y conocimientos de los candidatos.

Así pues, la entrevista es definido por el glosario de términos de recursos humanos (2016) como una:

Reunión destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo. Suele ser la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y el futuro jefe de la persona entrevistada (p.48).

Capacitación

Actualmente, no solo se debe aplicar buenas estrategias para seleccionar e incorporar el personal, también se debe invertir para capacitarlos con el fin de estimular las posibilidades de

crecimiento personal de cada colaborador y así enfocar los esfuerzos a la satisfacción del cliente interno.

Para el glosario de términos de recursos humanos (2016), la capacitación del personal es una:

Actividad mediante la cual una persona es preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste desempeñe eficientemente sus funciones. Es el proceso por el que las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos. Es aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de un determinado puesto de trabajo. Para las organizaciones no es un gasto sino una inversión (p.20-21).

Motivación

La motivación es un aspecto muy importante en la vida laboral, ya que este factor orienta a la persona a realizar acciones que encaminan hacia un objetivo concreto y persista en conseguirlo. De acuerdo con la universidad de Costa Rica la motivación laboral es el “Impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.

Vinculado a lo anterior, Ajello (citado en Naranjo, 2009) indica (...) “que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte”.

Entonces es un reto para la gerencia del talento humano mantener motivado al personal, esto puede ser a través de incentivos económicos o no económicos tales como “Reconocimiento del empleado, Certificado de regalo, Eventos especiales, Retribuciones en efectivo, Comunicaciones impresas o por correo electrónico, Programas de capacitación, Viajes individuales, rifas, incentivos individuales, entre otros” (Satey, 2014, p.22).

Es a partir de esto, que la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para trabajar, donde el colaborador sienta un sentido de pertenencia hacia la empresa, presentando resultados positivos a fin de contribuir con las metas propuestas.

Desempeño

Este proceso consiste en la implementación de una “herramienta para la medición de las capacidades y habilidades de los empleados a la hora de cumplir sus objetivos en la empresa” (Factorial, s.f.).

Rotación de personal

Es el “nivel de entradas y salidas que se dan en una empresa por parte de sus empleados a lo largo del tiempo (Factorial, s.f.).

Por otra parte, una definición bastante acertada nos indica que rotación de personal se define como:

(...) el intercambio de personal entre una organización y su ambiente. Se especifica por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Se expresa mediante el índice de rotación de personal: porcentaje entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización (Glosario de términos de recursos humanos, 2016).

8.3. Marco legal (Normograma)

En la tabla 3 se muestra el alcance que tiene la empresa A y C en cuanto al cumplimiento y aplicación de normas para las buenas prácticas laborales y legales, que son requisito para el buen funcionamiento interno y externo de la misma.

Tabla 3.

Normograma

Norma	Título	Cumplimiento en la empresa	
		Si	No
Código sustantivo del trabajo	Código sustantivo del trabajo	X	
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	X	
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	X	
Resolución 2646 de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la		X

	determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	
Decreto número 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	X
Resolución 0312 del 2019	Por el cual se define los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST	X

Nota. Elaboración propia

9. Capítulo 3. Evaluación de los requisitos primordiales para la construcción del área de talento humano

En el presente acápite se muestra la evaluación de los requisitos primordiales para la construcción del área de talento humano a través de un cuadro adaptado del libro *Gestión del Talento Humano*, de Chiavenato (2009). Este cuadro presenta las funciones, actividades y tareas que consolidan este departamento, evaluadas a través de un nivel de importancia (Alto, Medio, Bajo) que indica la necesidad de implementación. Véase en la tabla 4.

Tabla 4.

Requisitos para la construcción del área de talento humano

Requisitos para la construcción del área de talento humano			
Funciones	Actividades	Tareas	Nivel de importancia alto/medio/bajo
Incorporar a las personas	Reclutamiento de personal	-Reclutamiento interno. (Colaboradores actuales/internos). -Reclutamiento externo (Anuncios, agencias, universidades, referidos y portales de empleo).	Alto
	Selección de personal	- Solicitud del empleo. - Entrevista inicial de tamización. - Pruebas y exámenes de selección. - Entrevistas. - Examen médico. - Análisis y decisión final.	Alto
Colocación de las	Orientación de las personas	Adaptación del personal a la cultura organizacional, incluye (proceso de selección, el contenido del puesto, el supervisor como tutor, el grupo de trabajo y el programa de integración).	Bajo

personas	Modelado del trabajo	- Diseño de puestos: Incluye la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos.	Alto
	Evaluación del desempeño	-Se evalúan las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo. -Los métodos tradicionales de evaluación son: las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.	Alto
Recompensar a las personas	Remuneración	-Remuneración financiera: pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones). -Remuneración no financiera: (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).	Medio
	Programa de incentivos	- Planes del bono anual, la distribución de acciones entre los trabajadores, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencia y la distribución de utilidades entre los trabajadores. - La elección del método más adecuado depende directamente de las necesidades de la organización y de las personas.	Medio
	Prestaciones	- Prima de servicios. -Cesantías. -Intereses sobre las cesantías. -Dotación.	Medio
Desarrollo de las personas	Capacitación	-Diagnóstico: Análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis de la estructura de los puestos y el análisis de la capacitación -Diseño: Quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién	

		<p>capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar</p> <p>-Implantación: Lecturas, instrucción programada, capacitación en el puesto y en clase.</p> <p>-Evaluación: Se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos.</p>	Alto
	Desarrollo de las personas y de las organizaciones	Desarrollo de las personas relacionadas con el puesto actual y fuera del puesto, así como el desarrollo de carreras y de los programas de trainees.	Bajo
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe atender los objetivos de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores.	Medio
	Higiene, seguridad y calidad de vida	<p>-La higiene laboral se refiere a las condiciones del entorno laboral que garantizan la salud física y mental de las personas. Sus principales elementos son: entorno físico del trabajo (como iluminación, ventilación, temperatura, ruido) y el entorno psicológico (reducción de estrés), aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional.</p> <p>- La seguridad en el trabajo incluye la prevención de accidentes, de incendios y de robos. Los accidentes se clasifican como: sin separación, con separación (que incluye incapacidad temporal, parcial permanente o total y permanente) y muerte.</p>	Medio
Supervisar a las personas	Base de datos y sistemas de información de recursos humanos	<p>-El primer paso es conocer qué información se necesita y cómo montar las bases de datos de recursos humanos para satisfacerlas.</p> <p>-Las bases de datos deben estar compuestas de distintos registros sobre el personal, los puestos, las secciones, entre otros.</p>	Bajo

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Chiavenato, 2009).

Como se muestra en la tabla 4, la empresa carece de todos los procesos que consolidan el área de talento humano, sin embargo, se determina a través del nivel de importancia expuesto en la evaluación de los requisitos, cuáles son los procesos que se implementaran de acuerdo al tamaño de la misma. Dentro de estos se construirán los siguientes:

- Perfiles de cargos
- Propuesta de entrevista inicial
- Formato verificación de referencias
- Formato vinculación del personal
- Formato inducción del personal
- Formato de capacitación
- Formato de evaluación de desempeño

Mediante la aplicación de los formatos se ejecutarán las tareas y actividades mencionadas en la tabla 4, dichos formatos se muestran en la siguiente sección.

10. Capítulo 4. Resultados de la pasantía: procesos para la organización del área de talento humano

Basados en la evaluación de los requisitos para la organización del área, se determinan cuáles son los procesos principales para su consolidación, estos procesos se evidencian a través de la construcción de los siguientes formatos.

10.1. Formatos perfil de cargo por áreas

Los siguientes formatos están contruidos con el fin identificar las funciones y actividades que desempeña cada persona de acuerdo al cargo que ocupa, en estos se especifica los objetivos del cargo, los requisitos, las funciones, responsabilidades, competencias entre otras características propias del formato. Véase en los anexos N°1 hasta el Anexo N°6.

10.2. Modelo de entrevista

Este modelo, es una propuesta de entrevista que puede ser modificada según los requerimientos de cada área, se establece en un contexto global para ser aplicado a cualquier colaborador que inicie un proceso de ingreso a la empresa. Véase en el anexo N°7.

10.3. Formato verificación de referencias laborales

Dicho formato de verificación de referencias es importante para validar la información de los candidatos que van a ingresar a la compañía, adicional a esto mantiene los datos actualizados del Curriculum Vitae del aspirante, entre otras. Véase en el anexo N°8.

10.4. Vinculación del personal

El presente formato tiene el objeto de adquirir información detallada de cada uno de los colaboradores con el fin de verificar los datos que se presentan en la hoja de vida de los aspirantes, adicional a esto se rescata la necesidad de implementar próximas capacitaciones. Véase en el anexo N°9.

10.5. Formato de inducción de personal

Dicho formato permite al empleador brindar la información precisa que necesita el colaborador para ubicarse espacialmente dentro de la empresa y tener la claridad de sus funciones para realizar su trabajo de una manera eficiente y autónoma, adicional a esto se brinda la información institucional que es necesaria ofrecer con el fin de generar sentido de pertenencia. Véase en el anexo N°10.

10.6. Formato de capacitación

La planilla de capacitación permite llevar un registro de todas las capacitaciones que se le brindan a los colaboradores de la empresa, así mismo facilita la supervisión de la asistencia y puntualidad del personal. Dicho formato nos brindará información acerca de la efectividad que tuvo el programa que se ejecutó. Véase en el anexo N°11.

10.7. Evaluación de desempeño

Este proceso se aplica a los colaboradores con el objetivo de realizar un diagnóstico en el que se evalúa el grado de eficacia y eficiencia que tiene en el desarrollo de sus actividades y tareas, permitiendo ofrecer oportunidades de mejora a través de capacitaciones o estímulos emocionales. Véase en el anexo N°12.

Conclusiones

El diagnóstico que se realizó a través de la entrevista a la gerencia y la construcción de la espina de pescado, arrojó que la empresa A y C Distribuidora de Combustible LTDA presenta un cuello de botella en la falta de organización del área de talento humano, causando alta rotación de personal e incumplimiento en el logro de los objetivos por áreas.

Los principales problemas que se presentan en cuanto a personal son causados por: la ausencia total de procesos para la selección y contratación, inexistencia de perfiles para la ocupación de los diferentes cargos, ausencia de departamentos y deficiente personal cualificado entre otros.

Se determinó la importancia que tiene la implementación de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas para lograr los objetivos individuales y organizacionales a corto y largo plazo.

La empresa se encuentra detenida en cuanto al crecimiento de talento humano causado por la falta de procesos que consolidan el departamento, ya que su ejecución es netamente empírica.

La evaluación de requisitos realizada con base en el libro Gestión del talento humano de Chiavenato, mostró que la empresa carece de todos los procesos que consolidan el área de talento humano, y se determinó la aplicación de los siguientes formatos: Perfiles de cargos, propuesta de entrevista inicial, formato verificación de referencias, formato vinculación del personal, formato inducción del personal, formato de capacitación y formato de evaluación de desempeño.

Recomendaciones

Se invita a implementar cada uno de los procesos mencionados anteriormente para la organización del área de talento humano, puesto que como se evidencio en el capítulo 2 en el cual se realizó el diagnóstico de la empresa, la mayoría de los problemas se presentan por la aplicación de procesos de contratación empíricos.

Se recomienda tener en cuenta el perfil de cargo realizado por cada área, a la hora de contratar nuevo personal con el fin de atraer a las personas que cumplan al máximo los requisitos mencionados y se eviten posibles cuellos de botella en el momento de la ejecución de las actividades y el logro de las metas y objetivos.

En igual medida, se recomienda la contratación de un estudiante SENA o practicante universitario con estudios de psicología o afines, para que sea el encargado de la ejecución de las actividades y tareas que se presenten a través de la implementación de los procesos necesarios, los cuales fueron la propuesta visible en el capítulo 4, para la construcción del nuevo departamento de talento humano.

Teniendo en cuenta las recomendaciones mencionadas precedentemente, se proponer una reforma estructural para la organización, la cual permita desechar o transformar muchos procesos que se ejecutan de manera empírica, esto con el fin de evitar cuellos de botella en las diferentes dependencias que consolidan A y C distribuidora de combustibles LTDA.

Referencias

- Barragán, J., Castillo, j. y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados: *International Journal of Good Conscience*. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf>
- Bautista, J. (2018). Propuesta de Gestión de Recursos Humanos para la empresa STU S.A. (Trabajo de grado). Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/550?show=full>
- Biomax S.A. (s.f.). Quienes somos. Biomax. Recuperado de: www.url.com.https://www.biomax.co/quienes-somos/
- Cámara de comercio de Facatativá. (s.f.). Verificación de referencias laborales y personales [Formato]. Recuperado de: <https://ccfacatativa.org.co/wp-content/uploads/2019/04/FOR-DAF-25-VERIFICACI%C3%93N-DE-REFERENCIAS-LABORALES-Y-PERSONALES.xls>
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones [e-book]. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_d_el_capital_humano_en_las_org.pdf
- Chiavenato, I. (2007). Subsistema de retención de los recursos humanos. Chiavenato, (Ed.), Administración de los recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano [e-book]. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Cruz, I. (s.f.). Gestión de recursos humanos. (trabajo de grado, Ministerio de educación del gobierno de España). Recuperado de: http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf
- Esso Brasileira de Petróleo Ltda. (s.f.). Quienes somos. Esso Mobil. Recuperado de: www.url.com.https://www.combustiblescolombia.com/quienes-somos
- Factorial. (s.f.). Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/diccionario-recursos-humanos/>

- Fundación foro. (s.f.). Proceso de selección de personal. (trabajo de grado, Fundación foro). Recuperado de: http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf
- Glosario de términos de recursos humanos. (2016). Recuperado de: https://talentoenred00.files.wordpress.com/2016/02/glosario_rrhh_dlf_2016.pdf
- Google Maps. (2020). Mapa de Bogotá, Colombia en Google Maps [Fotografía]. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Centro+Comercial+El+Nogal/@4.6777755,-74.1417635,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9c8e243330a9:0x3bb16c15f9cdf02c!8m2!3d4.6777702!4d-74.1395748?hl=es-ES>
- Gualdrón, W. (2016). Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización. (Trabajo de grado, Universidad militar nueva granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdron%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf?sequence=1>.
- ICBF (23 de Julio de 2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. [Diario oficial]. Recuperado de: https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm
- Lozano, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista EAN. (60). Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409>
- Macias, A. M., & Vidal, A. A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista cubana de psicología, 19(3.2002).
- Mendez, J. (2015). la importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales (Trabajo de grado). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUION%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=B4C931D36DD905B5892A829BD3D23E6F?sequence=1>
- Ministerio del trabajo (13 de febrero de 2019). Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST. [Diario oficial].

- Recuperado de:
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Ministerio del trabajo (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Diario oficial]. Recuperado de:
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Muñoz, R. (2009). Monografía proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio aiesec (Trabajo de grado, Universidad nacional de Colombia). Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/11052524.pdf>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo: Introducción: El concepto demotivación. Revista educación, 32 (2). Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510>
- Nebot, M., García, J., García, R. (1999). La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas. Madrid, España: FC Editorial. Recuperado de:
<https://books.google.com.co/books?id=JEMaDyZKTWcC&pg=PA15&dq=importancia+del+proceso+de+seleccion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDuZj44f7pAhUfRTABHWQbDgMQ6AEIQDAD#v=onepage&q=importancia%20del%20proceso%20de%20seleccion&f=false>
- Peña, H. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A, 3(Nº7). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf>
- Poc, D. (2013). "proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa macsam, s.a., de cobán, a.v. (Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- Portales, P., y De la Rosa, M. (2017). El talento humano como factor de éxito en las pymes. Revista Alter, (15). Recuperado de:
<https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15-03.pdf>
- Rodríguez, M., y Murillo, S. (2016). Talento humano en la microempresa informal. Revista científica dominio de las ciencias, 2(num.esp). Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761577.pdf>

- Satey, E. (2014). Incentivos laborales y clima organizacional (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial) (Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Secretaria Senado (23 de diciembre de 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. [Diario oficial]. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
- Secretaria Senado (23 de enero de 2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [Diario oficial]. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Secretaria Senado (30 de septiembre de 2020). Código sustantivo del trabajo. [Diario oficial]. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Universidad autónoma de Chihuahua. (s.f.). Formato de evaluación del desempeño laboral del personal de la universidad autónoma de Chihuahua [Plano]. Recuperado de: https://uach.mx/assets/media/publications/2018/2/235_recursos-humanos/instrumento-de-evaluacion.doc
- Universidad de Costa Rica. (s.f.). Recuperado de: <https://orh.ucr.ac.cr/glosario-de-terminos/>
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). Formato perfil de cargo [Formato]. Recuperado de: http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/formato%20perfil%20cargo%20v%20jul%2026%2005.xls
- UNRC. (2017). Planilla de capacitación [Formato]. Recuperado de: <https://www.exa.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2017/12/PlanillaCapacitacion.doc>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 1(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Anexos

Anexo 1.Formato perfil de cargo del Gerente General.



Formato de perfil de cargo

Fecha: 15/10/2020

1. Identificación del cargo

Denominación: Gerente general
 Nivel: Profesional especializado Asignación salarial: _____
 Dependencia: _____

2. Objeto general del cargo

Planear, organizar dirigir y controlar todas las operaciones de los distintos departamentos que proveen uno o varios servicios desde el área administrativa, planificado el crecimiento de la empresa, presentando informes financieros y demás obligaciones que se requieran para la toma de decisiones. Creación y puesta en marcha de nuevos contratos que permitan extender el rango de las operaciones a nivel nacional .

3. Requisitos mínimos

3.1 formación académica : título bachiller y universitario , profesional en carreras administrativas , ingenierías, economía o afines , con especialización en gerencia administrativa, financiera , planteamiento estratégico o gestión de proyectos .

3.2 experiencia laboral de 3 a 5 años en empresas del sector del transporte y logística, de los cuales deberán hacer roles de dirección y/o gerencia, desempeñando cargos como jefatura o dirección, preferencia en organizaciones certificadas de transporte.

4. Descripción de las funciones

Funciones	Periodicidad	Tipo
-----------	--------------	------

1.planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas por la empresa	D	C
2.contactar potenciales clientes para ofrecerles los diferentes servicios y productos que contiene la empresa	D	E
3.negociar dentro de los lineamientos presupuestados precios y condiciones del servicio con los clientes	D	A
4.elaborar contratos u otras formalidades con los clientes a los servicios ofrecidos y acordados	O	A
5.determinar costos de operación y proponer tarifas de servicios	M	A
6 proponer inversiones a realizar y supervisar la ejecución de ellas	O	E
7.establecer medidas y procedimientos minimizando los riesgos laborales	M	C
8.estudiar los diferentes asuntos financieros ,administrativos y logísticos	D	A
9.entrenar, supervisar y dirigir a un grupo de empleados o instruir a los demás departamentos para que lo hagan	T	C
10.identificar problemas y deficiencias asegurando que se tomen las medidas necesarias para que se corrijan	O	C

Convenciones	tipo de función Periodicidad	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. Competencias		Nivel			
		Alto	Medio	Bajo	
5.1 generales					
1	Adaptación	Alto			
2	Ambición profesional		Medio		
3	Análisis	Alto			
4	Aprendizaje	Alto			
5	Asertividad		Medio		
6	Autocontrol		Medio		
7	Autonomía	Alto			
8	Creatividad	Alto			
9	Delegación	Alto			
10	Dinamismo		Medio		
11	Flexibilidad		Medio		
12	Independencia	Alto			
13	Iniciativa	Alto			

14	Integridad	Alto		
15	Juicio	Alto		
16	Liderazgo	Alto		
17	Negociación y conciliación	Alto		
18	Orientación al servicio	Alto		
19	Persuasión		Medio	
20	Planificación y organización	Alto		
21	Resolución de problemas	Alto		
22	Sensibilidad interpersonal		Medio	
23	Sociabilidad	Alto		
24	Toma de decisiones	Alto		
25	Trabajo bajo presión	Alto		
26	Trabajo en equipo	Alto		
5.2 técnicas				
1	Atención al detalle	Alto		
2	Atención al público	Alto		
3	Auto organización	Alto		
4	Comunicación no verbal			Bajo
5	Comunicación oral y escrita	Alto		
6	Disciplina	Alto		
7	Razonamiento numérico	Alto		
8	Sentido de urgencia			Bajo
6. Responsabilidades		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
A. Bienes y valores (¿cuáles?) Equipo de cómputo muebles, enseres		Alto		
B. Información (¿cuál?) De alta confiabilidad		Alto		
C. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			Medio	
D. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)		Alto		
Porcentaje de la jornada laboral				

7. Requerimientos físicos y mentales	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 carga física				
A. Posición sedente				76%
B. Posición bípeda	0%			
C. Posturas mantenidas	0%			
D. Alternar posiciones		50%		
E. Motricidad gruesa				76%
F. Motricidad fina				100%
G. Destreza manual				76%
H. Levantamiento y manejo de cargas				76%
I. Velocidad de reacción				100%
7.2 carga mental				
A. Recibir información oral/escrita				100%
B. Producir información oral/escrita				100%
C. Análisis de información				76%
D. Emitir respuestas rápidas				76%
E. Atención				100%
F. Concentración				100%
G. Repetitividad		26%		
H. Monotonía			51%	
I. Tareas de precisión visomotora	25%			
J. Habilidad para solucionar problemas				100%
K. Interpretación de signos y símbolos			75%	
L. Percepción causa – efecto			75%	
M. Valoración de la realidad				100%
7.3 Sensopercepción				
A. Percepción visual				100%
B. Percepción auditiva				100%

C. Percepción gustativa	25%			
D. Percepción olfatoria			76%	
E. Percepción táctil				100%
F. Percepción / discriminación de detalles	25%			
G. Integración sensorial requerida				100%
H. Diferenciación figura fondo	25%			
I. Relaciones espaciales	0%			
J. Kinestesia	0%			
K. Propiocepción	0%			
L. Esterognosia				
M. Constancia de la forma		25%		
N. Percepción del color			75%	
O. Planificación motora			75%	

8. Exámenes ocupacionales de ingreso		
Tipo	Requerido	No requerido
A. Examen médico	X	
B. Visiometría	X	
C. Audiometría	X	
D. Espirometría		X
E. Cuadro hemático	X	
F. Glicemia		X
G. Frotis de sangre periférico		X
H. Rx de columna	X	

Elaborado por:

Luisa Fernanda Bautista

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Universidad nacional de Colombia, s.f.)

Anexo 2. Formato de perfil de cargo del Subgerente.



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

Fecha: 15/10/2020

1. Identificación del cargo

Denominación: Subgerente
 Nivel: Profesional especializado asignación salarial: _____
 Dependencia: Del gerente general

2. Objeto general del cargo

Responsable de apoyar al gerente general y de quienes conforman el equipo de administración y logística, colaborando en la promoción de espacios de participación de quienes más lo requieran y en línea con necesidades que precisa la organización y en las diferentes áreas que la componen.

3. Requisitos mínimos

3.1 formación académica : título profesional en administración , contaduría ,economía , ingenierías o afines , especialización relacionada con funciones del área.

3.2 experiencia laboral : experiencia de 5 años en empresas de transporte y logística pública o privada de los cuales deberán hacer roles de dirección y/ o gerencia desempeñando cargos como jefatura.

4. Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	TIPO
1.velar por la construcción de equipos de trabajo de alto rendimiento	M	D
2.responsable de elaborar , desarrollar y aplicar acciones según los objetivos de la empresa	D	C
3.optimizar y mejorar los procesos de trabajo , preparación y distribución de los vehículos	D	E
4.responsable de mantener informado al gerente general de las actividades que se desarrollan dentro de la operación atreves de reportes diarios , semanales ,mensuales según requerimientos	M	C
5.responsable de revisar , validar actuales procedimientos logísticos	D	C
6.atender los requerimientos de clientes externos, buscando siempre la mejor solución que satisfaga las demandas de quien lo necesite	M	A
7.crear un plan de acción detallado, proyectando los pasos a seguir y organizándolos en un orden lógico	D	E
8.supervisar que se lleve a cabo el mantenimiento de los equipos de oficina	O	C
9.monitorear los gastos y realizar análisis de rentabilidad	M	C
10.cultivar y mantener relaciones laborales a largo plazo entre diferentes empresas	M	D

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

Periodicidad

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. Competencias		Nivel		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 generales				
1	Adaptación	ALTO		
2	Ambición profesional		MEDIO	
3	Análisis	ALTO		
4	Aprendizaje	ALTO		

5	Asertividad		MEDIO	
6	Autocontrol	ALTO		
7	Autonomía	ALTO		
8	Creatividad	ALTO		
9	Delegación	ALTO		
10	Dinamismo		MEDIO	
11	Flexibilidad		MEDIO	
12	Independencia	ALTO		
13	Iniciativa	ALTO		
14	Integridad	ALTO		
15	Juicio	ALTO		
16	Liderazgo	ALTO		
17	Negociación y conciliación	ALTO		
18	Orientación al servicio	ALTO		
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización		MEDIO	
21	Resolución de problemas	ALTO		
22	Sensibilidad interpersonal		MEDIO	
23	Sociabilidad	ALTO		
24	Toma de decisiones	ALTO		
25	Trabajo bajo presión	ALTO		
26	Trabajo en equipo	ALTO		
5.2 técnicas				
1	Atención al detalle		MEDIO	
2	Atención al público	ALTO		
3	Auto organización	ALTO		
4	Comunicación no verbal			BAJO
5	Comunicación oral y escrita	ALTO		
6	Disciplina	ALTO		

7	Razonamiento numérico	ALTO		
8	Sentido de Urgencia	ALTO		

6. Responsabilidades	Nivel		
	ALTO	MEDIO	BAJO
A. Bienes y valores (¿cuáles?)	Alto		
B. Información (¿cuál?)	Alto		
C. Relaciones interpersonales (¿cuál?)	Alto		
D. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)	Alto		

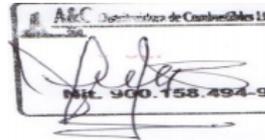
7. Requerimientos físicos y mentales	Porcentaje de la jornada laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 carga física				
A. Posición sedente				100%
B. Posición bípeda	0%			
C. Posturas mantenidas	0%			
D. Alternar posiciones	0%			
E. Motricidad gruesa				100%
F. Motricidad fina			75%	
G. Destreza manual				100%
H. Levantamiento y manejo de cargas	0%			
I. Velocidad de reacción				100%
7.2 carga mental				
A. Recibir información oral/escrita				100%
B. Producir información oral/escrita				100%
C. Análisis de información			76%	
D. Emitir respuestas rápidas				100%
E. Atención				100%
F. Concentración				100%

G. Repetitividad		25%		
H. Monotonía			75%	
I. Tareas de precisión visomotora		25%		
J. Habilidad para solucionar problemas				100%
K. Interpretación de signos y símbolos			75%	
L. Percepción causa – efecto			75%	
M. Valoración de la realidad				100%
7.3 sensopercepción				
A. Percepción visual				100%
B. Percepción auditiva				100%
C. Percepción gustativa		25%		
D. Percepción olfatoria			76%	
E. Percepción táctil				100%
F. Percepción / discriminación de detalles			76%	
G. Integración sensorial requerida			76%	
H. Diferenciación figura fondo		25%		
I. Relaciones espaciales	0%			
J. Kinestesia	0%			
K. Propiocepción	0%			
L. Esterognosia	0%	25%		
M. Constancia de la forma				
N. Percepción del color			76%	
O. Planificación motora			76%	

8. Exámenes ocupacionales de ingreso		
Tipo	Requerido	No requerido
A. Examen médico	X	

B. Visiometría	X	
C. Audiometría	X	
D. Espirometría		X
E. Cuadro hemático	X	
F. Glicemia		X
G. Frotis de sangre periférico		X
H. Rx de columna	X	

Elaborado por: Luisa Bautista Peña



Aprobado por: _____

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Universidad Nacional de Colombia, s.f.)

Anexo 3. Formato de perfil de cargo del coordinador logístico.

**FORMATO DE PERFIL DE CARGO**Fecha: 15/10/2020**1. Identificación del cargo**

Denominación: Coordinador logístico

Nivel: Profesional Asignación salarial: _____

Dependencia: Gerente

2. Objeto general del cargo

Encargado de dirigir, controlar, coordinar la logística en la operación de transporte de mercancía sólida y líquida, velando siempre por la productividad de la flota y por el cumplimiento de los requisitos del cliente, los objetivos de la organización y las políticas de la empresa.

3. Requisitos mínimos

3.1 formación académica: profesional en administración. Empresas , ingeniería industrial , logística y en operaciones

3.2 experiencia laboral 2 a 3 años de experiencia como coordinador de operaciones logísticas preferiblemente en empresas de transporte

--

4. Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	TIPO
1.elaborar y diseñar todos los procesos relacionados con operar ,controlar y mantener la operación logística y de transporte	D	E
2.manejar proveedores y contratistas	M	A
3.velar por el correcto funcionamiento de los vehículos de carga pesada	O	C
4.coordinar con los conductores la entrega del producto y la planeación de las diferentes rutas.	D	E
5.cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo	M	D
6.informar las condiciones de riesgo detectadas al subgerente	M	A
7.coordinar con los conductores el abasto de combustible los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos	D	C
8. Revisar y firmar documentos (facturas, manifiestos, cumplidos)	D	A
9.verificar existencias reales en bodega y en planta	M	A
10.vigilar que en la bodega se efectuó el acomodo de los vehículos de acuerdo con sus características y fechas de entrega del producto.	D	C

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	Periodicidad	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. Competencias		Nivel		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 generales				
1	Adaptación	ALTO		
2	Ambición profesional		MEDIO	

3	Análisis	ALTO		
4	Aprendizaje	ALTO		
5	Asertividad	ALTO		
6	Autocontrol		MEDIO	
7	Autonomía	ALTO		
8	Creatividad		MEDIO	
9	Delegación	ALTO		
10	Dinamismo		MEDIO	
11	Flexibilidad		MEDIO	
12	Independencia		MEDIO	
13	Iniciativa	ALTO		
14	Integridad	ALTO		
15	Juicio	ALTO		
16	Liderazgo	ALTO		
17	Negociación y conciliación	ALTO		
18	Orientación al servicio	ALTO		
19	Persuasión	ALTO		
20	Planificación y Organización	ALTO		
21	Resolución de problemas	ALTO		
22	Sensibilidad interpersonal	ALTO		
23	Sociabilidad	ALTO		
24	Toma de decisiones		MEDIO	
25	Trabajo bajo presión		MEDIO	
26	Trabajo en equipo	ALTO		
5.2 técnicas				
1	Atención al detalle		MEDIO	
2	Atención al público	ALTO		
3	Auto organización	ALTO		
4	Comunicación no verbal			BAJO

5	Comunicación oral y escrita	ALTO		
6	Disciplina	ALTO		
7	Razonamiento numérico	ALTO		
8	Sentido de Urgencia	ALTO		

6. Responsabilidades	Nivel		
	ALTO	MEDIO	BAJO
A. Bienes y valores (¿cuáles?)	Alto		
B. Información (¿cuál?)	Alto		
C. Relaciones interpersonales (¿cuál?)	Alto		
D. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)	Alto		

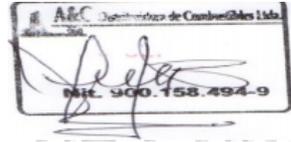
7. Requerimientos físicos y mentales	Porcentaje de la jornada laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 carga física				
A. Posición sedente			75%	
B. Posición bípeda			75%	
C. Posturas mantenidas	0%			
D. Alternar posiciones			75%	
E. Motricidad gruesa				100%
F. Motricidad fina			75%	
G. Destreza manual				100%
H. Levantamiento y manejo de cargas			75%	
I. Velocidad de reacción				100%
7.2 carga mental				
A. Recibir información oral/escrita				100%
B. Producir información oral/escrita				100%
C. Análisis de información				100%
D. Emitir respuestas rápidas				100%

E. Atención				100%
F. Concentración				100%
G. Repetitividad		25%		
H. Monotonía			75%	
I. Tareas de precisión visomotora	0%			
J. Habilidad para solucionar problemas				100%
K. Interpretación de signos y símbolos			75%	
L. Percepción causa – efecto			75%	
M. Valoración de la realidad				100%
7.3 sensopercepción				
A. Percepción visual				100%
B. Percepción auditiva				100%
C. Percepción gustativa				100%
D. Percepción olfatoria		25%		
E. Percepción táctil				100%
F. Percepción / discriminación de detalles				100%
G. Integración sensorial requerida				100%
H. Diferenciación figura fondo		25%		
I. Relaciones espaciales	0%			
J. Kinestesia	0%			
K. Propiocepción	0%			
L. Esterognosia	0%			
M. Constancia de la forma		25%		
N. Percepción del color			75%	
O. Planificación motora			75%	

8. Exámenes ocupacionales de ingreso		
Tipo	Requerido	No requerido

A. Examen médico	X	
B. Visiometría	X	
C. Audiometría	X	
D. Espirometría		X
E. Cuadro hemático	X	
F. Glicemia		X
G. Frotis de sangre periférico		
H. Rx de columna		X

Elaborado por: Luisa Bautista Peña



Aprobado por: _____

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Universidad Nacional de Colombia, s.f.)

Anexo 4. Formato perfil de cargo del coordinador financiero.

**Formato de perfil de cargo**

Fecha: _____ 15/10/2020 _____

1. Identificación del cargo

Denominación: _____ Coordinador financiero _____

Nivel: _____ Profesional _____ Asignación salarial: _____

Dependencia: _____ Gerente general _____

2. Objeto general del cargo

Desarrollar las actividades propuestas al control y utilización de los recursos, cuidando el proceso contable, permitiendo la entrega de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Y así plantear alternativas para su mejoramiento informándole al gerente a través de la presentación oportuna de indicadores y análisis financiero.

3. Requisitos mínimos

3.1 formación académica : título profesional en contabilidad , finanzas , economía , administración financiera

.2 experiencia laboral: experiencia en 3 años en planeación , evaluación , y gestión financiera preparación de informes de ejecución , análisis de indicadores , cálculo de razones financieras , nivel avanzado en Excel , conocimiento la facturación electrónica y demás procesos contables .

4. Descripción de las funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1.elaborar presupuesto a corto plazo y proyección a largo plazo con el objetivo de determinar la posición financiera de la compañía	M	A
2.evaluar y controlar el flujo de caja operativo	M	A
3.negociar con diferentes entidades financieras para re abrir crédito en la compañía	O	E
4.llevar a cabo controles financieros como gastos ,recaudos	D	A
5.controlar el estado de bancos a diario en cuanto a pagos en general y traslado entre cuentas	D	C
6.pago a proveedores	D	C
7.creación y de manejo y envío de facturación electrónica	M	E
8.presentar informes financieros ante diferentes entidades	T	A
9-llevar el registro contable de las diferentes operaciones que generan ingresos , gastos e inversión	M	E

Convenciones

tipo de función

Periodicidad

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 generales				
1	Adaptación	Alto		

2	Ambición profesional	Alto		
3	Análisis	Alto		
4	Aprendizaje	Alto		
5	Asertividad	Alto		
6	Autocontrol	Alto		
7	Autonomía	Alto		
8	Creatividad	Alto		
9	Delegación	Alto		
10	Dinamismo	Alto		
11	Flexibilidad	Alto		
12	Independencia	Alto		
13	Iniciativa	Alto		
14	Integridad	Alto		
15	Juicio	Alto		
16	Liderazgo	Alto		
17	Negociación y conciliación	Alto		
18	Orientación al servicio		Medio	
19	Persuasión	Alto		
20	Planificación y organización	Alto		
21	Resolución de problemas	Alto		
22	Sensibilidad interpersonal		Medio	
23	Sociabilidad	Alto		
24	Toma de decisiones	Alto		
25	Trabajo bajo presión	Alto		
26	Trabajo en equipo	Alto		
5.2 técnicas				
1	Atención al detalle		Medio	
2	Atención al público	Alto		
3	Auto organización	Alto		

4	Comunicación no verbal	Alto		
5	Comunicación oral y escrita	Alto		
6	Disciplina	Alto		
7	Razonamiento numérico	Alto		
8	Sentido de urgencia	Alto		

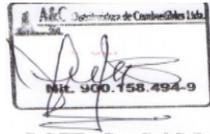
6. Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
A. Bienes y valores (¿cuáles?)	Alto		
B. Información (¿cuál?)	Alto		
C. Relaciones interpersonales (¿cuál?)	Alto		
D. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)	Alto		

7. Requerimientos físicos y mentales	Porcentaje de la jornada laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 carga física				
A. Posición sedente				75%
B. Posición bípeda			50%	
C. Posturas mantenidas	0%			
D. Alternar posiciones				75%
E. Motricidad gruesa				100%
F. Motricidad fina			75%	
G. Destreza manual				100%
H. Levantamiento y manejo de cargas	0%			
I. Velocidad de reacción				100%
7.2 carga mental				
A. Recibir información oral/escrita				100%
B. Producir información oral/escrita				100%
C. Análisis de información				100%

D. Emitir respuestas rápidas				100%
E. Atención				100%
F. Concentración				100%
G. Repetitividad			75%	
H. Monotonía				
I. Tareas de precisión visomotora	0%			
J. Habilidad para solucionar problemas				100%
K. Interpretación de signos y símbolos		25%		
L. Percepción causa – efecto			75%	
M. Valoración de la realidad				100%
7.3 sensopercepción				
A. Percepción visual				100%
B. Percepción auditiva				100%
C. Percepción gustativa		25%		
D. Percepción olfatoria		25%		
E. Percepción táctil				100%
F. Percepción / discriminación de detalles				100%
G. Integración sensorial requerida				100%
H. Diferenciación figura fondo	0%			
I. Relaciones espaciales	0%			
J. Kinestesia	0%			
K. Propiocepción	0%			
L. Esterognosia	0%			
M. Constancia de la forma	0%			
N. Percepción del color			75%	
O. Planificación motora				100%
8. Exámenes ocupacionales de ingreso				
Tipo	Requerido	No requerido		
A. Examen médico	X			

B. Visiometría	X	
C. Audiometría	X	
D. Espirometría		X
E. Cuadro hemático	X	
F. Glicemia		X
G. Frotis de sangre periférico		X
H. Rx de columna	X	

Elaborado por: Luisa bautista peña



Aprobado por: _____

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Universidad Nacional de Colombia, s.f.)

Anexo 5. Formato de perfil de cargo de conductores.



Formato De Perfil De Cargo

Fecha: 15/10/2020

1. Identificación Del Cargo

Denominación: Conductores
 Nivel: Educación Básica /Media Asignación Salarial: _____
 Dependencia: Gerente General- Coordinador Logístico

2. Objeto General Del Cargo

Manejar Y Conducir El Vehículo Asignado Dentro Y Fuera De La Ciudad, Revisando Las Condiciones Mecánicas Del Vehículo Realizando Labores De Cargue Y Descargue Del Producto En La Diferentes Plantas Petroleras.

3. Requisitos Mínimos

3.1 Formación Académica: Estudio Mínimo Bachiller Académico

3.2 Experiencia Laboral: Mínima De 3 Años Como Conductor De Vehículo Pesado En Lo Posibles Tracto mulas , Con Licencia De Conducción Categoría C3 , Libre De Comparendos ,Multas.

4. Descripción De Las Funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1.Verificar Los Niveles De Aceite, Combustible, Diésel Y Limpieza Del Vehículo.	D	C
2.Transportar Productos Solidos Y Líquidos Realizando La Carga Y El Descargue Del Material Llevado .	D	C
3.Cumplir Con Los Tiempos Establecidos Que Sugieren Las Diferentes Empresas	D	E
4. Realizar El Envío De Los Cumplidos Y Manifiesto De Carga A la Empresa	D	C
5.Llevar El Registro De Viajes Al Día En Sus Respectivas Planillas	D	C
6.Responder Por El Producto Llevado Y El Buen Uso Del Vehículo	D	E
7.Contar Con Los Documentos Requeridos Del Vehículo Y Conductor Ante Posibles Retenes De Autoridad Policial De Carreteras	D	E
8. Informar A Tiempo Sobre Alguna Falla Y Gestionar La Relación En El Taller	O	C

Convenciones

Tipo De Función
Periodicidad

Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
Ocasional (O)	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)

5. Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 Generales				
1	Adaptación	Alto		

2	Ambición Profesional			Bajo
3	Análisis			Bajo
4	Aprendizaje	Alto		
5	Asertividad	Alto		
6	Autocontrol	Alto		
7	Autonomía	Alto		
8	Creatividad			Bajo
9	Delegación			Bajo
10	Dinamismo		Medio	
11	Flexibilidad		Medio	
12	Independencia	Alto		
13	Iniciativa	Alto		
14	Integridad	Alto		
15	Juicio	Alto		
16	Liderazgo		Medio	
17	Negociación Y Conciliación		Medio	
18	Orientación Al Servicio	Alto		
19	Persuasión		Medio	
20	Planificación Y Organización	Alto		
21	Resolución De Problemas	Alto		
22	Sensibilidad Interpersonal	Alto		
23	Sociabilidad	Alto		
24	Toma De Decisiones			Bajo
25	Trabajo Bajo Presión	Alto		
26	Trabajo En Equipo	Alto		
5.2 Técnicas				
1	Atención Al Detalle		Medio	
2	Atención Al Público	Alto		
3	Auto Organización	Alto		

4	Comunicación No Verbal			Bajo
5	Comunicación Oral Y Escrita	Alto		
6	Disciplina	Alto		
7	Razonamiento Numérico		Medio	
8	Sentido De Urgencia	Alto		

6. Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
A. Bienes Y Valores (¿Cuáles?)	Alto		
B. Información (¿Cuál?)	Alto		
C. Relaciones Interpersonales (¿Cuál?)	Alto		
D. Dirección Y Coordinación (¿De Qué Nivel Jerárquico?)		Medio	

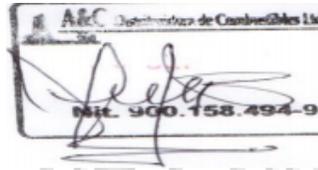
7. Requerimientos Físicos Y Mentales	Porcentaje De La Jornada Laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 Carga Física				
A. Posición Sedente				100%
B. Posición Bípeda	0%			
C. Posturas Mantenidoas			75%	
D. Alternar Posiciones				76%
E. Motricidad Gruesa				100%
F. Motricidad Fina				100%
G. Destreza Manual				76%
H. Levantamiento Y Manejo De Cargas				100%
I. Velocidad De Reacción			75%	
7.2 Carga Mental				
A. Recibir Información Oral/Escrita				100%
B. Producir Información Oral/Escrita		50%		
C. Análisis De Información			75%	

D. Emitir Respuestas Rápidas				100%
E. Atención				100%
F. Concentración				100%
G. Repetitividad				100%
H. Monotonía				100%
I. Tareas De Precisión Visomotora				
J. Habilidad Para Solucionar Problemas				100%
K. Interpretación De Signos Y Símbolos				75%
L. Percepción Causa - Efecto		50%		
M. Valoración De La Realidad			75%	
7.3 Sensopercepción				
A. Percepción Visual				100%
B. Percepción Auditiva				100%
C. Percepción Gustativa			75%	
D. Percepción Olfatoria				100%
E. Percepción Táctil				100%
F. Percepción / Discriminación De Detalles			75%	
G. Integración Sensorial Requerida				100%
H. Diferenciación Figura Fondo		0%		
I. Relaciones Espaciales		0%		
J. Kinestesia		0%		
K. Propiocepción		0%		
L. Esterognosia		0%		
M. Constancia De La Forma		0%		
N. Percepción Del Color			75%	
O. Planificación Motora				100%

8. Exámenes Ocupacionales De Ingreso

Tipo	Requerido	No Requerido
A. Examen Médico	X	
B. Visiometría	X	
C. Audiometría	X	
D. Espirometría		X
E. Cuadro Hemático	X	
F. Glicemia		X
G. Frotis De Sangre Periférico		X
H. Rx De Columna	X	

Elaborado Por: Luisa Bautista Peña



Aprobado Por: _____

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Universidad Nacional de Colombia, s.f.)

Anexo 6. Formato de perfil de cargo de asistente administrativo.



Formato De Perfil De Cargo

Fecha: 15/10/2020

1. Identificación Del Cargo

Denominación: Asistente Administrativa
 Nivel: Tecnólogo Asignación Salarial: _____
 Dependencia: Gerente

2. Objeto General Del Cargo

Apoyar de manera general los procesos que se tengan estipulados en la compañía en cuanto a la documentación correspondiente garantizando que se cumpla la agenda por el mismo y/ o área encargada, de igual manera hacer seguimiento o informes de gestión de las actividades desarrolladas.

3. Requisitos Mínimos

3.1 formación académica : tecnólogo en administración de empresas , o auxiliar administrativo.

3.2 experiencia laboral: 1 año en cargos de apoyo administrativo y manejo de base de datos .

4. Descripción De Las Funciones		
Funciones	Periodicidad	Tipo
1.brindar soporte telefónico y por correo a los clientes	D	C
2.radicar documentos solicitados por la compañía	D	A
3.registrar y actualizar base de datos con los clientes	D	C
4.organizar y elaborar agenda de trabajo con el gerente	D	D
5-recibir solicitudes de los trabajadores y presentarlas al gerente general	D	A
6.apoyar los procesos de logística redactando los documentos de entrega de mercancía	D	A
7.tener dotación general al día (papelería y otros materiales)	M	C
8-informar al gerente cambios y o adiciones en contratos	D	D
9.recibir correspondencia y gestionar solicitudes	D	A
10.revisar que los pagos de la compañía estén al día	M	C

Convenciones

Tipo De Función

Periodicidad

Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
Ocasional (O)	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)

5. Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 Generales				
1	Adaptación	Alto		
2	Ambición Profesional		Medio	
3	Análisis	Alto		
4	Aprendizaje	Alto		
5	Asertividad	Alto		

6	Autocontrol	Alto		
7	Autonomía	Alto		
8	Creatividad	Alto		
9	Delegación	Alto		
10	Dinamismo	Alto		
11	Flexibilidad	Alto		
12	Independencia	Alto		
13	Iniciativa	Alto		
14	Integridad	Alto		
15	Juicio	Alto		
16	Liderazgo	Alto		
17	Negociación Y Conciliación	Alto		
18	Orientación Al Servicio	Alto		
19	Persuasión	Alto		
20	Planificación Y Organización	Alto		
21	Resolución De Problemas	Alto		
22	Sensibilidad Interpersonal	Alto		
23	Sociabilidad	Alto		
24	Toma De Decisiones			Bajo
25	Trabajo Bajo Presión	Alto		
26	Trabajo En Equipo	Alto		
5.2 Técnicas				
1	Atención Al Detalle	Alto		
2	Atención Al Público	Alto		
3	Auto Organización	Alto		
4	Comunicación No Verbal	Alto		
5	Comunicación Oral Y Escrita	Alto		
6	Disciplina	Alto		
7	Razonamiento Numérico		Medio	

8	Sentido De Urgencia	Alto		
---	---------------------	------	--	--

6. Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
A. Bienes Y Valores (¿Cuáles?)		Medio	
B. Información (¿Cuál?)	Alto		
C. Relaciones Interpersonales (¿Cuál?)	Alto		
D. Dirección Y Coordinación (¿De Qué Nivel Jerárquico?)		Medio	

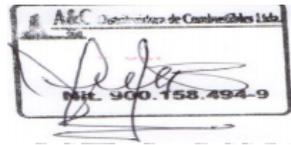
7. Requerimientos Físicos Y Mentales	Porcentaje De La Jornada Laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 Carga Física				
A. Posición Sedente				76%
B. Posición Bípeda	0%			
C. Posturas Mantenidas			75%	
D. Alternar Posiciones			75%	
E. Motricidad Gruesa				76%
F. Motricidad Fina				76%
G. Destreza Manual			50%	
H. Levantamiento Y Manejo De Cargas	0%			
I. Velocidad De Reacción				100%
7.2 Carga Mental				
A. Recibir Información Oral/Escrita				100%
B. Producir Información Oral/Escrita				100%
C. Análisis De Información				100%
D. Emitir Respuestas Rápidas				100%
E. Atención				100%
F. Concentración				100%

G. Repetitividad			75%	
H. Monotonía		25%		
I. Tareas De Precisión Visomotora	0%			
J. Habilidad Para Solucionar Problemas			75%	
K. Interpretación De Signos Y Símbolos			75%	
L. Percepción Causa – Efecto		25%		
M. Valoración De La Realidad				76%
7.3 Sensopercepción				
A. Percepción Visual				100%
B. Percepción Auditiva				76%
C. Percepción Gustativa		25%		
D. Percepción Olfatoria		25%		
E. Percepción Táctil				76%
F. Percepción / Discriminación De Detalles				76%
G. Integración Sensorial Requerida				76%
H. Diferenciación Figura Fondo		25%		
I. Relaciones Espaciales		25%		
J. Kinestesia	0%			
K. Propiocepción	0%			
L. Esterognosia	0%			
M. Constancia De La Forma	0%			
N. Percepción Del Color			50%	
O. Planificación Motora			50%	

8. Exámenes Ocupacionales De Ingreso		
Tipo	Requerido	No Requerido

A. Examen Médico	X	
B. Visiometría	X	
C. Audiometría	X	
D. Espirometría		X
E. Cuadro Hemático	X	
F. Glicemia		X
G. Frotis De Sangre Periférico		X
H. Rx De Columna	X	

Elaborado Por:

 Luisa Bautista Peña


Aprobado Por:

 Nota. Elaboración propia adaptada de (Universidad Nacional de Colombia, s.f.

Anexo 7. Entrevista.

Bienvenida, presentación y explicación inicial de la entrevista

Desarrollo

1. Preguntas personales.

Presentación de la persona:

Nombre, Apellido, Edad, Profesión, Estado civil, Disponibilidad, Cargo de trabajo al cual se postula.

¿Cómo se describiría?

¿Puede nombrar 3 virtudes/defectos que lo caractericen?

¿Por qué desea cambiar de trabajo?

¿Tiene intereses de seguir estudiando? ¿Por qué?

¿Qué le llamó la atención para postularse a la oferta?

2. Preguntas sobre Formación Profesional:

¿Por qué decidió estudiar esa área/Carrera?

¿Le gusta su carrera? ¿Por qué?

¿En cuánto tiempo cursó la carrera?

¿Cree que tiene la suficiente formación para el puesto?

¿Qué capacitación adicional ha recibido en su área (cursos, talleres, diplomados)?

¿Le parecieron provechosos los conocimientos del curso que realizó? OPCIONAL

¿Qué aprendió? ¿Cómo inició en esa especialidad? OPCIONAL

3. Preguntas sobre Experiencia Laboral:

¿Cuánta experiencia tiene y en qué áreas?

¿Tiene conocimiento en normas de tránsito?

¿Tiene conocimiento en mecánica básica?

¿Qué funciones realizaba en su cargo anterior?

¿A manejado vehículos de carga pesada?

¿Tiene conocimiento acerca del manejo de líquidos inflamables?

¿Cuáles fueron los proyectos más importantes que realizó en empresas anteriores o en su último empleo?

¿Le gusta trabajar en equipo o solo? ¿Por qué?

¿Qué opinión tiene del ambiente del trabajo anterior?

¿Le es difícil adaptarse a un nuevo ambiente de trabajo?

4. Preguntas sobre el Puesto de Trabajo:

¿Qué conoce de nuestra empresa?

¿Cómo se enteró del puesto vacante?

¿Conoce la importancia de prestar un buen servicio?

¿Es consciente que va a hacer la imagen de la empresa con la prestación del servicio que dé?

¿Por qué quiere trabajar con nosotros, qué aportes piensa que podría brindarnos?

¿Confía en su capacidad para desempeñar este puesto? ¿Por qué?

¿Qué capacitación especializada ha recibido que lo habilite para este cargo?

¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo con esta empresa?

¿Estaría dispuesto a dedicar tiempo a realizar cursos de formación?

¿Por qué deberíamos contratarlo?

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Bautista, 2018).

Anexo 8. Formato verificación de referencias laborales.

	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		CÓDIGO	
			VERSIÓN	
			FECHA	
INFORMACIÓN DEL ASPIRANTE				
NOMBRE DEL CANDIDATO				
CÉDULA				
CARGO AL QUE ASPIRA				
REFERENCIA LABORAL 1				
FECHA DE VERIFICACION		CIUDAD		
EMPRESA		TELÉFONO		
CARGO DESEMPEÑADO				
FECHA DE INGRESO		FECHA DE RETIRO		
MOTIVO DE RETIRO				
NOMBRE DE QUIEN SUMINISTRA LA INFORMACION				
CARGO DE QUIEN SUMINISTRA LA INFORMACION				
REFERENCIA LABORAL 2				
FECHA DE VERIFICACION		CIUDAD		
EMPRESA		TELÉFONO		
CARGO DESEMPEÑADO				
FECHA DE INGRESO		FECHA DE RETIRO		
MOTIVO DE RETIRO				
NOMBRE DE QUIEN SUMINISTRA LA INFORMACION				
CARGO DE QUIEN SUMINISTRA LA INFORMACION				
OBSERVACIONES				
NOMBRE DE QUIEN REALIZA LA VERIFICACIÓN				
FIRMA				

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Cámara de comercio de Facatativá, s.f.)

Anexo 9. Vinculación del personal.

	VINCULACION DEL PERSONAL				CÓDIGO: RH-F02		FOTO
					REVISION: 01		
					EDICION: 04		
					PAGINA: 1 DE 1		
CIUDAD Y FECHA DE DILIGENCIAMIENTO		DD	MM	AAAA			
INFORMACION PERSONAL							
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES			SEXO		
					M	F	
TIPO DE IDENTIFICACION	N° DE IDENTIFICACION	NACIONALIDAD	FECHA DE NACIMIENTO				
			DD	MM	AAAA		
PASAPORTE	N° PASAPORTE	FECHA VENCIMIENTO					
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	CIUDAD	TELEFONO FIJO	TELEFONO MOVIL				
ALERGIAS Y/O CONDICIONES MEDICAS		TIPO DE SANGRE		RH			
EPS		FONDO DE PENSIONES					
		FONDO CESANTIAS					
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A:		TELEFONO FIJO	TELEFONO MOVIL				
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A:		TELEFONO FIJO	TELEFONO MOVIL				
NUMERO DE CUENTA BANCARIA		TIPO DE CUENTA	BANCO				
CORREO ELECTRONICO		ESTADO CIVIL					
		SOLTERO	CASADO	UNION LIBRE	DIVORCIADO DIVORCIADO	VIUDO	

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Bautista, 2018)

Anexo 11. Formato de capacitación.

PLANILLA DE CAPACITACIÓN		
Se deja constancia que los abajo firmantes asistieron a la actividad de Capacitación detallada precedentemente y declaran haber comprendido el contenido y alcance del temario desarrollado, comprometiendo la aplicación de los conocimientos, acciones y actitudes para lograr los objetivos de la empresa.		
A Y C DISTRIBUIDORA DE COMBUSTIBLES LTDA		
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN:		
.....		
ALCANCE:		
.....		
TEMA:		
.....		
FECHA:	LUGAR:	
.....	
ID	APELLIDO Y NOMBRE	FIRMA
Dictado por:		

Nota. Elaboración propia adaptada de: (UNRC, 2017).

xx

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA A Y C DISTRIBUIDORA
DE COMBUSTIBLES LTDA.**

UNIDAD/DPTO. _____ **ÁREA/SERV.** _____

EVALUADO _____

PUESTO _____ **FECHA DE INGRESO** _____

EVALUADOR _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrolladas las competencias que se presentan a continuación.

Marque con una X el número que refleja su opinión.

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior. Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio. Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio. Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio. Rendimiento laboral muy bueno.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

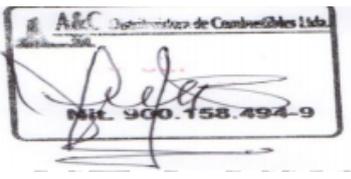
7.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						

Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						

Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

<p>Firma del evaluador: (Jefe de Departamento)</p> 	<p>Comentarios:</p>
--	--

Nota. Elaboración propia adaptada de: (Universidad Autónoma de Chihuahua, s.f.).