

Sistematización de la experiencia de Práctica Profesional de Psicología en la empresa  
Inversiones Mercaventas S.A.S

Presentado por:  
Kely Johana Peña Hincapié ID: 532128

Nombre del profesor asesor:  
Juan María Ramírez Vélez

Escenario de práctica  
Inversiones Mercaventas S.A.S

Corporación Universitaria Minuto De Dios  
Facultad Ciencias Humanas y Sociales  
Psicología  
Seccional Bello - Chocó  
2019



## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Agradecimientos .....  | 4  |
| Introducción .....   | 5  |
| 1. Fase del ver .....  | 6  |
| 1.1. Información de la empresa Inversiones Mercaventas S.A.S. .... | 6  |
| 1.1.1. Reseña histórica.....                                       | 6  |
| 1.1.2. Misión.....   | 8  |
| 1.1.3. Visión. ....  | 8  |
| 1.1.4. Valores.....  | 9  |
| 1.1.6. Rol del psicólogo en la institución. ....                   | 13 |
| 2. Fase del Juzgar .....   | 15 |
| 2.1. Diagnóstico .....   | 15 |
| 2.2. Marco teórico .....   | 20 |
| La empresa. ....   | 20 |
| Proceso de selección.....  | 21 |
| Bienestar laboral.....   | 24 |
| Clima y cultura organizacional.....                                | 25 |
| Cadenas de mando.....  | 27 |
| Procesos y procedimientos. ....                                    | 28 |
| 3. Fase del actuar .....   | 28 |
| Fase de la Devolución Creativa .....                               | 36 |
| Aciertos .....   | 39 |
| Dificultades .....   | 40 |
| Recomendaciones.....   | 41 |

|   |    |
|---|----|
| Conclusiones .....                                    | 42 |
| Reflexión de la práctica.....                         | 44 |
| Referencias .....                                     | 46 |
| Anexos .....  | 51 |
| Anexo 1. Guía de entrevista Manual de funciones ..... | 51 |
| Anexo 2. Manual de funciones (Asesor comercial).....  | 52 |
| 1. Objetivo del cargo .....                           | 52 |
| 2. Identificación del cargo .....                     | 52 |
| 3. Perfil Del Cargo .....                             | 53 |

## Agradecimientos

Primero que todo quiero agradecer a mi esposo, la persona que creyó en mí y me apoyo en toda mi carrera, estuvo en las buenas y en las malas en este proceso, esa persona que me dio alientos en los momentos que mi rostro estaba cubierto de lágrimas y decía “no voy a ser capaz, es muy duro”; pero estaban las palabras de ánimo, tú lo puedes, eres muy inteligente, nada te queda grande, y pues es verdad no me quedó grande, lo saque adelante y con los mejores resultados.

Mis padres que desde la distancia me dieron su apoyo y estuvieron orgullosos de mi proceso, que entendían que esas ausencias luego iban a ser recompensadas y ahora lo serán.

Inversiones Mercaventas, una empresa que me abrió las puertas que ha sido otra escuela para mí, donde he aprendido demasiado y me han apoyado en todo, esta empresa que creyó tanto en mi conocimiento, que llevando 2 meses de práctica me dejaron a cargo del área de gestión humana, y me dieron la oportunidad de crecer, de ser la jefa, la psicóloga de la empresa como me presentó y me sigue presentando el gerente, el señor John Jairo Idárraga, su esposa doña Astrid una persona dulce, sencilla que nos trata como alguien de su familia, que está entre nosotros como una empleada más y no como la dueña imponente. A todos miles de agradecimientos porque fueron un apoyo muy importante en mi crecimiento profesional.

Y como dejar de lado a mi asesor de práctica, Juan María, a ese profesor que siempre estuvo presente, que hasta ahora lo sigue estando. Con su conocimiento y dedicación, además de ser una persona muy culta, me guió y compartió todo su conocimiento. El profe que el primer día que llegué a la asesoría fue con miles de dudas, susto, pero con su paciencia y excelente acompañamiento pude sacar este proyecto adelante, sin afanes y comprometidos.

## **Introducción**

En el presente documento, se desarrolla la sistematización de la Práctica Profesional en Psicología II, III y IV en la empresa Inversiones Mercaventas S.A.S, la cual aparte de brindar el espacio para realizar la práctica, también abrió la puerta para realizar este análisis de las problemáticas encontradas. La empresa brinda un espacio acorde para realizar de forma adecuada la práctica, allí se busca fortalecer equilibradamente la estructura organizacional de la empresa, suministrando las herramientas pertinentes para la satisfacción del colaborador y la empresa, teniendo en cuenta la misión y visión de esta para así estar en pro de los mismos proyectos.

Por lo anterior, se pretende generar un plan de trabajo donde se abordarán diversos temas, para el fortalecimiento de las habilidades sociales y personales de sus empleados, a partir del enfoque praxeológico, que consta de cuatro fases que son el ver, juzgar, actuar y la devolución creativa. El ver es donde se realiza la exploración, análisis y síntesis del escenario de práctica; en la fase del juzgar se identifican los problemas y se plantea lo que se interpreta a la luz de la teoría, para abrir la perspectiva de lo que se debe hacer ; referente al actuar, se lleva a cabo el plan de acción y se enfrenta a esa realidad; finalmente en la fase de la devolución creativa se recoge y reflexiona sobre el proceso realizado y de lo aprendido.

La Práctica Profesional es fundamental en la formación de un estudiante, ya que esos conocimientos que han sido adquiridos a lo largo de la carrera, se ponen en práctica para así perfeccionarlos y aprender de todo lo nuevo que resulta allí, en este caso particular, en el campo de la Psicología Organizacional.

Todo lo anterior, se realiza para que los colaboradores tengan un mejor desempeño y compromiso para con la empresa, y que puedan adquirir herramientas importantes para aplicarlas en su vida. Se realizó por medio de talleres educativos y capacitaciones, actividades lúdicas pero que generaron enseñanzas, se sensibilizó en los diferentes temas a los colaboradores; y así, medio de este proceso, quedan enseñanzas que se puedan aplicar en las diferentes situaciones que se les presenten.

## **1. Fase del ver**

Inicialmente es muy importante aclarar que este proyecto de sistematización, se va a desarrollar sobre el enfoque praxeológico el cual tiene cuatro fases que son el ver, juzgar, actuar y la devolución creativa y se van a describir cada una de ellas. Primero está la fase del ver, que se basa en la observación y esto generalmente, se realiza para iniciar cualquier tipo de investigación. Se debe prestar atención a todo lo que sucede en el campo del cual se planea ejecutar una intervención o experiencia, para así recoger y condensar la mayor información posible, (Juliao, 2011). Conforme a lo anterior, se pretende dar una descripción del campo de práctica donde se detallen factores de este, como su trayectoria.

“Las preguntas planteadas al observador se resumen así: ¿quién hace qué?, ¿por quién lo hace?, ¿con quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿por qué lo hace? Todo el proceso de esta primera fase debe culminar con un proyecto de investigación/intervención, adecuadamente planificado” (Juliao, 2011, p.90)

### **1.1. Información de la empresa Inversiones Mercaventas S.A.S.**

Inversiones Mercaventas S.A.S (Reglamento interno de trabajo, 2002)

#### **1.1.1. Reseña histórica.**

Inversiones Mercaventas S.A.S. es una empresa constituida el 10 de abril del 2002, su inicio fue con aproximadamente 10 personas y las oficinas eran en una casa en el barrio El Portal en el Municipio de Envigado, comenzaron con seis (6) vendedores; al pasar el tiempo, fue creciendo la empresa a tal punto de ir necesitando más personal para ventas y distribución. Esto se logró por la persistencia del dueño y sus familiares, por fidelizar más a los clientes, dando precios asequibles y que les permitiera a las dos partes obtener dividendos; adicionalmente, la ventaja del dueño es que tenía el apoyo de su familia y así generaba confianza en los que lo rodeaban y además había un ahorro considerable en gastos. A medida que fueron pasando los años, fue creciendo el negocio, con el apoyo de aliados y proveedores que creyeron en las ganas y el potencial del Sr. John Jairo Idárraga (gerente y dueño de la empresa). Es de aclarar, que las personas que

construyeron la empresa fueron el gerente y su esposa, quienes en la actualidad aún siguen siendo parte del equipo de trabajo. La empresa está especializada en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la canasta familiar, cuenta con tres canales<sup>1</sup> de ventas que son tienda a tienda que como su nombre lo indica, prestan su servicio solo a tiendas de barrio; canal focalizado que se encarga de atender tiendas pero con un catálogo con otros productos, también atienden farmacias, y por último, está el canal especializado que se encarga de prestar el servicio a mayoristas, dulcerías, autoservicios y almacenes de cadena.

La empresa tiene presencia en Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y las regiones de Oriente, Suroeste, Occidente y Norte del Departamento de Antioquia. La empresa cuenta con dos sedes, la principal ubicada en el municipio de Envigado con aproximadamente 100 empleados y la otra ubicada en Rionegro con alrededor de 50 empleados. Después de 17 años de fuerte trabajo, la empresa tiene un sistema logístico preparado y comprometido para responder al mercado, porque a los empleados se les brinda una inducción lo suficientemente completa para que conozcan todos los procedimientos de la empresa y en especial las que debe de realizar como conductor y auxiliar de transporte; es de aclarar, que lo que se factura, a las 48 horas se le está entregando al cliente, porque al día siguiente de haber sido registrados los pedidos por los vendedores en su sistema llamado “PIMOVIL”, se realiza la facturación y separación de los productos por parte de los auxiliares de bodega.

Actualmente, brinda empleo a 130 personas, para el beneficio de sus familias. De este total de empleados, hay 65 personas vinculadas directamente por la compañía y el resto del personal está vinculada por 3 temporales contratadas por la empresa que son Misión Empresarial, Soluciones Inmediatas y Adecco, las cuales solo prestan el servicio de reclutamiento y contratación de personal en misión. La empresa maneja tres tipos de contrato que son término indefinido, que aplica para las personas que están vinculadas directamente por la empresa, obra o labor a un año para personal en misión que es

---

<sup>1</sup> Canal. Se entiende Canales de Distribución como una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. (Martínez, 2019)

cuando está contratado por una empresa de servicios temporales y el contrato de aprendizaje que es para los aprendices.

También es importante aclarar que el único cambio que tienen cuando pasan de estar contratados por la temporal a estar directamente por la empresa, es el tipo de contrato, pasan de tener un contrato obra labor a un año para personal en misión a uno término indefinido. Los beneficios que actualmente tiene la empresa es que pagan el día 31 los 7 meses al año que tienen 31 días, tienen convenios con cooperativa Coosvicente, Comfama y Davivienda para realizar créditos y sean descontados de nómina, se realiza una integración con las dos sedes en el mes de diciembre, por ser empleados tienen un 10% de descuento en las compras que realicen en la empresa y por último hay un fondo de empleados para realizar ahorros y préstamos.

### **1.1.2. Misión.**

“Inversiones Mercaventas S.A.S. se dedica a la comercialización y distribución de productos principalmente de consumo masivo a las tiendas y supermercados de la ciudad de Medellín, Oriente, Suroeste, Norte y Occidente Antioqueño; ofreciendo un excelente servicio y puntualidad en la entrega, gracias a un equipo de trabajo capacitado y comprometido” (Inversiones Mercaventas S.A.S, 2002, p.2). Esto quiere decir, que se realiza la venta de un portafolio muy amplio que contiene productos para la canasta familiar. Los vendedores visitan desde una tienda pequeña hasta un almacén de cadena, y luego aparece la figura de los auxiliares de bodega que se encargan de separar la mercancía para que los transportadores la distribuyan a los clientes, ofreciendo honestidad y puntualidad en la entrega.

### **1.1.3. Visión.**

“Para el año 2020 Inversiones Mercaventas S.A.S consolidará su liderazgo, posicionándose como la mejor compañía especializada en la distribución del canal tradicional con productos de excelente calidad, generando confianza y fidelidad en nuestros clientes.” (Inversiones Mercaventas S.A.S, 2002, p.2). Con base a lo anterior,

la empresa lo que busca es fidelizar los clientes, y que mejorando cada día sus procesos, pueda satisfacer y brindarle un servicio más moderno y adecuado al cliente.

Primeramente, se debe tener en cuenta el bienestar de los empleados y se vela por su permanencia en la empresa, de lo contrario, no se tendrán buenos resultados; se evidencia un porcentaje de deserción elevado, durante el año de 2019. Según la base de datos que se tiene en Gestión Humana del personal activo y retirado de la empresa, se extrajo el porcentaje de deserción en el área de ventas, donde se ha presentado el 40% de rotación de personal, porque hay una mala formación para ejercer su labor; los empleados en su entrevista de retiro narran que hay pocos beneficios por parte de la empresa, por su jefe inmediato, por las ventas, porque comisionan muy poco; lo anterior genera una afectación económica, por los sobrecostos de todo el proceso de selección y contratación porque tiene un costo elevado, como ocurre con el proceso de la inducción, que tiene un costo en pesos y en tiempo, pues el empleado se puede tardar hasta 3 meses o más en adecuarse a su puesto de trabajo para así dar buenos resultados. Por todo lo anterior, es mejor y más rentable invertir en un buen departamento de bienestar y generar permanencia que estar entrenando personal nuevo.

#### **1.1.4. Valores.**

Inversiones Mercaventas S.A.S, (2002), tiene 4 valores principales que son:

El servicio, que es el pilar definitivo de la organización, buscando acompañar al cliente atendiendo eficaz y eficientemente sus solicitudes, apreciaciones, sugerencias, dudas y necesidades. La honestidad, que privilegia en todo momento la dignidad de la persona; el respeto, que está orientado al acuerdo común y justo, donde el cliente se encuentre satisfecho, creando un vínculo comercial y afectivo; y la calidad, que ofrece y oferta productos con altos estándares de calidad a precio justo. (p.2)

Mercaventas desde sus inicios ha tenido estos cuatro valores como el pilar en toda su trayectoria, allí tiene mucha injerencia la buena educación y calidad humana, aunque no se dejan a un lado los demás valores que también juegan un papel importante

en esta. Hace 17 años cuando el gerente empezó con su negocio, lo hizo con tanta honestidad, respeto y con un excelente servicio, que ahora se ha ganado el reconocimiento que tiene, ha logrado construir a través de los proveedores un catálogo de más de 100 páginas, y varios de ellos le han dado la exclusividad en sus productos a nivel Antioquia.

Es muy importante que desempeñando cualesquiera de los cargos de la empresa, se deben cumplir a cabalidad estos valores, brindar un buen servicio, y tener en cuenta que todos deben caminar hacia la misma meta. En este proyecto de sistematización y reconocimiento de la empresa, es importante mencionar que el tema de los valores no está documentado en ningún lugar; se tuvo la oportunidad de hablar con una de las creadoras de la empresa y cuenta que no tienen conocimiento de cómo y cuándo salieron estos valores y de su definición, cree que pudo ser autoría de alguna de las empleadas que tuvo en el cargo de Gestión Humana, por lo cual no se ahonda en este tema. Se evidencia mucho empirismo en todo el funcionamiento de la empresa.

#### 1.1.5. Organigrama.

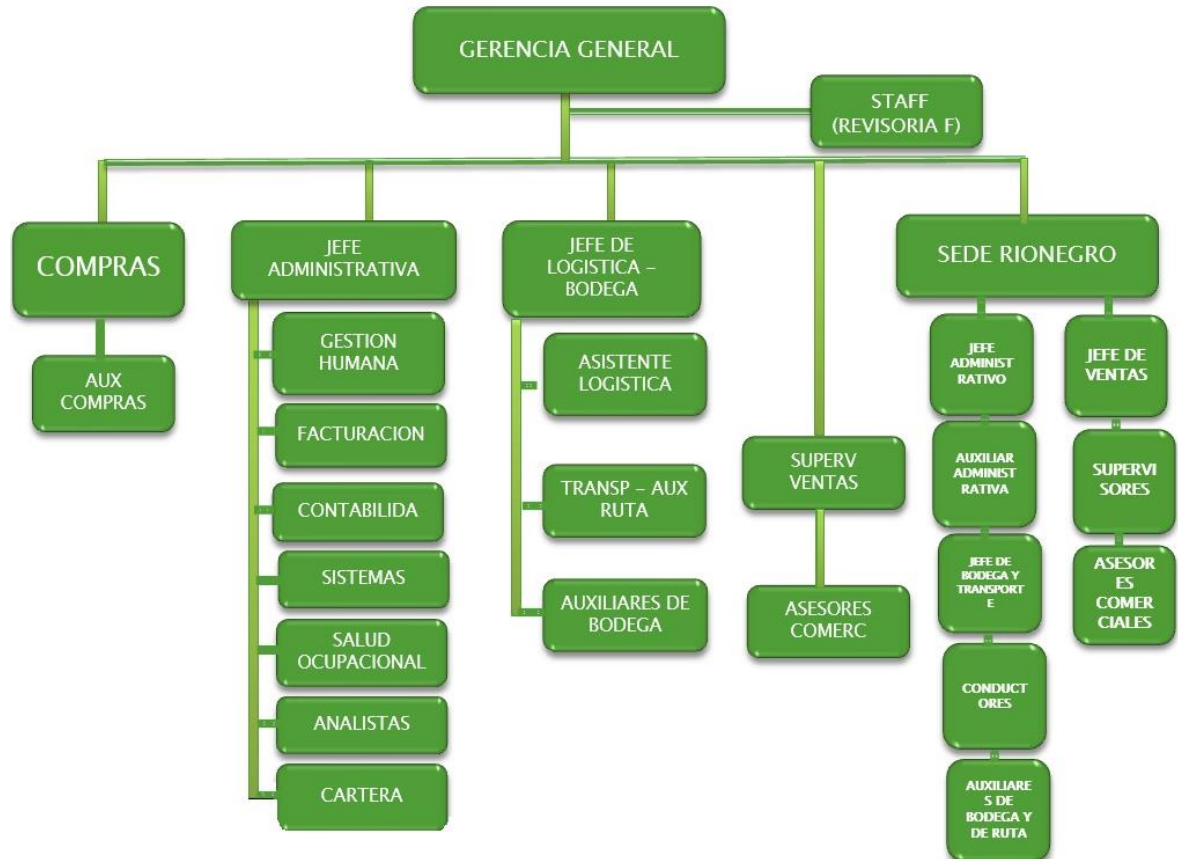


Figura 1: Inversiones Mercaventas S.A.S. (2002). Reglamento interno de trabajo.

Cada una de las áreas de la empresa juega un papel importante en la organización para que esta tenga estabilidad y buen desarrollo de los procedimientos.

El Gerente General es el mismo dueño y representante legal de la empresa, quien direcciona y aprueba cada uno de los procedimientos que se realizan en la empresa.

Revisora fiscal: Encargada de la vigilancia legal de la empresa, que se realicen todos los pagos y se cumplan las normatividades a cabalidad.

El área de compras está constituido por la jefe de compras que es la hija del gerente y se encarga de aprobar todas las promociones y descuentos de la empresa y definir qué productos ingresan a la compañía; ella tiene una auxiliar de compras que se encarga de realizar todas las compras y abastecer tanto la bodega de Envigado como la de Rionegro.

La jefa administrativa es la responsable de todo el personal administrativo y de toda la sede de Rionegro; en esta columna se encuentra ubicada Gestión humana que la lidera la aprendiz de Psicología, la cual se encarga de nómina, pago de prestaciones sociales, bienestar laboral, todo el proceso de selección y contratación y tiene a cargo el aprendiz de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien dirige todo este tema en compañía de unos asesores externos para cumplir con lo que exige la norma. Continúa Facturación, que como su nombre lo indica, es el único encargado de facturar todos los pedidos registrados en el sistema por los asesores comerciales, además se encarga de aplicar descuentos y bonificaciones a las facturas con previas autorizaciones. Contabilidad está conformado por la contadora, encargada de todos los ingresos y egresos de la compañía, tiene una auxiliar contable quien ejecuta pagos a proveedores, causaciones, aplica en el sistema todos los descuentos realizados a los empleados por nómina. El área de sistemas trabaja todo el tema del sistema que se esté ejecutando de la mejor manera, ingresa y actualiza el inventario en el sistema, y apoya con toda la parte de sistemas en toda la empresa. El analista es el que realiza todos los informes de ventas, concursos de vendedores, y demás. Por último, esta cartera quien se encarga de recoger toda la cartera de los clientes a crédito. Es muy importante mencionar que hasta aquí todas las áreas se encargan de direccionar tanto la sede de Envigado como la de Rionegro, pero las personas encargadas de las áreas están ubicadas en la sede principal, y de aquí hacia abajo ya cada sede tiene su personal.

En el siguiente bloque se encuentra el jefe de logística, quien se encarga de dirigir a todo el personal de bodega y transporte; en el organigrama se especifica que tiene un auxiliar, pero en la actualidad esta vacante no se cubrió. Siguen los auxiliares de bodega quienes realizan la separación de las “tatas”, es decir, las planillas de pedidos; y los transportadores, quienes distribuyen la mercancía hasta los clientes.

Por último, están los supervisores de ventas que en Envigado hay 3, uno por cada canal de ventas que al inicio se mencionaron y en Rionegro solo hay una supervisora encargada de todos los vendedores.

Las personas que aquí se describen que hacen parte del área administrativa, tienen carga laboral alta, porque son muchos los procedimientos que se manejan, y por optimizar recursos de contratar a otra persona, distribuyen todas esas tareas a las demás áreas y esto

perturba la efectividad de entrega del producto final, ya que se debe responder a todo de inmediato por la falta de organización; es decir, que por la desorganización que se maneja en los procesos –que es algo percibido-, no se pueden evidenciar mejoras en los procesos, para que la empresa crezca, porque si se tiene una empresa organizada se puede avanzar.

En la parte del liderazgo, el trabajo en equipo y comunicación están afectados porque todos quieren dar órdenes y lo único que se genera es desorden, al no respetar los procedimientos, y lo que más afecta es que se prometen beneficios en el proceso de selección y no se cumplen, como sábados de descanso, que después de cumplir dos (2) meses en la compañía se vincula directamente a la empresa, incremento el salario. Referente a los vendedores, al no tener unos buenos líderes, se afecta el proceso y a esto se le suman todas las falencias que tiene la empresa, como los pocos beneficios (los mismos que tienen todos los empleados), la falta de compromiso y de no cumplirles lo que se les promete. Los líderes de la empresa, tienen falencias en la comunicación asertiva, no saben decir las cosas a los empleados, la presión que ejercen para que los vendedores cumplan, no la hacen efectiva, sino que por el contrario genera desmotivación en el empleado, son desordenados con los procesos, como los seguimientos, las evaluaciones de desempeño.

Por lo anterior, se puede evidenciar que hace falta definir de la mejor manera las funciones de cada puesto de trabajo, para así ofrecer diferentes actividades que ayuden al crecimiento de la organización, ya que no se están cumpliendo las funciones que se especificaron en el manual, porque para cubrir otras vacantes, se incrementan estas, las cuales no están especificadas, para las que no se tiene el conocimiento ni el entrenamiento adecuado para desempeñarlas, llevando a no saber cuál es su alcance en todas las tareas y hasta dónde puede llegar.

#### **1.1.6. Rol del psicólogo en la institución.**

La empresa Inversiones Mercaventas S.A.S no cuenta con un psicólogo profesional y por tanto no se está ubicado en el organigrama; sin embargo, a partir del

año 2019, se encuentra por primera vez la presencia de este en la empresa como aprendiz, quien realiza las siguientes funciones.

- ψ El análisis del cargo: Se actualizan los perfiles de cada puesto de trabajo de acuerdo a las funciones que realiza cada empleado en su puesto de trabajo.
- ψ Reclutamiento de candidatos con el perfil adecuado para desempeñarse dentro de la empresa.
- ψ Realiza todo el proceso de selección del personal en compañía de gerencia y una empresa de servicios temporales para contratar el personal idóneo.
- ψ Encargada de realizar todo el proceso de contratación e inducción.
- ψ Se ocupa de las necesidades del personal, se gestionan las diferentes necesidades, como afiliaciones, permisos, vacaciones.
- ψ Responsable de todo el proceso de nómina.
- ψ Capacitación de los empleados.
- ψ Procesos disciplinarios en conjunto con el abogado de la empresa.
- ψ Desvinculación de personal.
- ψ Planea y realiza actividades en pro de las relaciones laborales.
- ψ Mediadora entre los conflictos que se puedan presentar.
- ψ Proponer alternativas que mejoren las relaciones humanas, además, que incrementen la productividad.
- ψ Estar en constante asesoría en temas como el liderazgo.
- ψ Capacitación a los empleados según los vacíos que se evidencien.
- ψ Dirigir talleres psicoeducativos.
- ψ Actividades en pro de prevenir consumos de sustancias psicoactivas y alteraciones como el estrés.
- ψ Creación de nuevos beneficios para los empleados.
- ψ Y demás funciones del área de Gestión Humana.

Según Álvarez, A., et al. (2013) El psicólogo en el ámbito organizacional “se encarga de diversas tareas como lo son todo el proceso de selección de personal, inducción, capacitación, y además propone diferentes estrategias para la motivación y

permanencia de los colaboradores en la organización, para que así se pueda tener una buena productividad.” (p.415). Con base a lo anterior se enlistan las funciones correspondientes al área de bienestar laboral.

El departamento de Gestión Humana contaba con una jefa y una auxiliar, pero en abril del año en curso, la jefa renunció a su puesto por una mejor oportunidad que se le presentó, por lo cual, gerencia tomó la decisión de dejar a la auxiliar encargada de todos los procedimientos de este departamento, solo con el apoyo de la jefa administrativa para una parte de la nómina; en este momento todas las funciones indicadas en el rol de psicóloga fueron delegadas a la auxiliar por la necesidad creada de liderar este puesto.

## **2. Fase del Juzgar**

En la primera fase del Enfoque Praxeológico que es la del ver, se describieron puntos importantes de la empresa Inversiones Mercaventas SAS, para así contextualizar el escenario del proyecto de sistematización. Ahora, vamos a abordar la fase del juzgar que según Juliao, (2011), nos dice que “el investigador/praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella.” (p.127). En esta fase se van a definir diferentes términos y por medio de la teoría se va a orientar la experiencia de práctica.

### **2.1.Diagnóstico**

El bienestar de los empleados es fundamental en una organización, además que se debe velar por la permanencia de ellos. Para lo anterior, se necesita fortalecer el área de bienestar laboral, ya que sin este, se están presentando muchas falencias que afectan en gran medida a la empresa, tales como el tipo de contrato que es obra labor a un año para personal en Misión, el cual genera inestabilidad, el poco entrenamiento a los

líderes, porque estos cuando ingresan solo tienen uno o máximo dos días de inducción, lo cual es negativo porque en tan poco periodo no se alcanza a conocer todos los procedimientos que se tienen y los cuales va a liderar, aparte de ello, no se les brinda capacitaciones por el corto tiempo que mantienen ya que la concepción de la empresa es que deben estar la mayor parte del horario laboral en calle para poder producir, con base a esto es que no responden bien a sus empleados a cargo, ya que no cumplen los procesos, tienen mucho desorden por no recibir una buena inducción. Lo anterior, genera afectaciones en la motivación de la persona, donde el descontento con el desorden manejado, no permite que se realice un buen trabajo.

Otro punto importante, son los cortos beneficios a los empleados, porque no se define un presupuesto para invertirlo en capacitar al empleado para que tenga sentido de pertenencia, para que sepa qué es importante para la empresa; las capacitaciones que se dan en la empresa son mínimas, y las que se logran brindar, es porque son regaladas y para pedir un recurso para gestión humana es muy complejo, por ejemplo los uniformes que es algo que se debe dar por obligación, se les incumple y esto también desmotiva porque no le dan un atuendo adecuado para presentarse bien a su trabajo; también está la deserción, que se genera por todo lo que se ha mencionado anteriormente. Hay poca capacidad de liderazgo, que se puede evidenciar en la formación que se le brinda al supervisor, a los jefes de área, y que también interfieren las cadenas de mando; el poco acompañamiento es porque muchos de los que ingresan a laborar, no se les brinda una buena inducción y formación para desempeñar su labor de la mejor manera; también están los escasos beneficios que se les da a los empleados, ya que lo que pretende la empresa es que ellos produzcan y estén la mayor parte de su tiempo laborando.

Enfocándonos solo en los vendedores de la sede de Envigado, según la base de datos que se maneja desde Gestión Humana sobre el personal activo y retirado, se sacó el porcentaje de deserción, el cual muestra que en el 2019 se presentó una deserción significativa de un 62%; es decir, se han contratado 72 vendedores, de los cuales han renunciado 45; al revisar los motivos de retiro, se presentan que de las 45 personas retiradas, 12 son por terminaciones de contrato por el mal desempeño y las demás personas retiradas son porque renuncian a su puesto de trabajo, por el desorden que se

presenta en los procesos de la empresa, porque no tiene una buena estructuración y no se respetan los pocos procedimientos que hay; además, porque no se tienen en cuenta las aspiraciones de los empleados, no le prestan mucha atención a sus familias en el sentido que no se realizan actividades para incluirlas; varios de los beneficios que se indican en la entrevista e inducción, no se cumplen, por ejemplo, que se descansa un sábado al mes, que se le da media jornada laboral por el cumpleaños.

Lo mencionado anteriormente, muestra que la empresa ha tenido costos por la rotación de personal; a la fecha, la empresa no tiene un presupuesto base por persona, por lo cual el promedio que se tiene en el momento es de \$620.663, lo cual corresponde a gastos de prestaciones sociales, parafiscales, vacaciones, cesantías, salario base y comisión de la temporal; teniendo en cuenta lo anterior, para este 2020, se planeó manejar un presupuesto, teniendo en cuenta los gastos del año 2019, más el Índice de Precios al Consumidor (IPC), ya que todo el proceso de selección tiene costos y la adaptación genera pérdidas en la empresa, pues el empleado se puede tardar hasta 3 meses o más en adecuarse a su puesto de trabajo para así dar buenos resultados. Es de aclarar que desde gerencia no se dio ese aval para hacerlo efectivo, a pesar de que se anunció.

Desde que se empieza con el proceso de selección, ya hay falencias, porque todo se quiere con inmediatez. Para poder cubrir las vacantes y no perder dinero en ventas, se pide a la temporal que se apliquen unas pruebas psicotécnicas y a estas ni siquiera les prestan la atención necesaria para el proceso de entrevista en la empresa. Luego, solicitan que el proceso de contratación, se realice en un solo día y cuando ingresa el empleado el primer día a laborar, no le brindan una inducción completa, solo lo envían con un compañero a realizar ruta y que así vaya aprendiendo, muchas de las veces sin conocer siquiera su jefe inmediato, desconociendo los procedimientos, cómo se deben desarrollar estos y además, sin darles a conocer cuáles son los indicadores que se le miden como vendedor.

Además, en el proceso de selección, prometen beneficios y no los cumplen, como tener sábados de descanso, estos no se llevan a cabo, con la excusa de que hay festivos en el mes y ahí tienen su descanso o porque tuvo incapacidad, entonces ya con esos días reposó, o simplemente dilatan la aprobación de tal forma que ya se pasó el mes; otro beneficio

anunciado, es que al cumplir dos (2) meses con la temporal, se vincularán directamente a la empresa, pero hay personas que cumplen un año en la temporal y no los han pasado, y siendo personal muy bueno para la compañía, lo cual se puede corroborar por los resultados mensuales; también está el incumplimiento en el incremento del salario, en este lo principal es que no hay una tabla salarial, lo cual genera descontento, porque personas teniendo el mismo nivel del cargo, ganan menos que los otros, y pasan los años y no tienen incremento. Es así como más se desmotiva al empleado, al no cumplir lo que se promete.

Según las funciones de gestión humana, está el análisis del cargo, que es donde se actualizan los perfiles de cada puesto de trabajo de acuerdo a las actividades que realiza cada empleado en su puesto de trabajo; este proceso no se puede culminar a la perfección, ya que por la asignación empírica de funciones, como el tener otro puesto de trabajo entre sus responsabilidades, porque el titular de este renunció, genera gran confusión en los empleados; es de aclarar que estas asignaciones no se hacen por el desconocimiento del manual de funciones, sino por ahorro de dinero al contratar otra persona.

En el reclutamiento de candidatos con el perfil establecido por perfil del puesto de trabajo, para que se puedan desempeñar adecuadamente dentro de la empresa, se falla grandemente, porque por el afán de conseguir las personas para no dejar la ruta sola, no se realiza un buen proceso de selección. Se efectúa el proceso de selección del personal en compañía de gerencia y una empresa de servicios temporales para contratar el personal idóneo, en este apartado, se evidencia que, por ejemplo, las pruebas psicotécnicas las aplican como un requisito, pero no son un apoyo para una entrevista; está el pensamiento que con una entrevista ya se eligió bien al candidato. También se realiza todo el proceso de contratación e inducción; una gran falla es que la inducción es de 2 horas y quedó listo para ejercer su labor solo. La gestión de todo lo relacionado con capacitación de los empleados, es un tema muy descuidado por los tiempos asignados, ya que “se genera pérdida de ventas, si se mantiene mucho el personal” (es el decir de los directivos de la empresa).

El área administrativa, tiene sobrecarga de trabajo, lo cual afecta el clima laboral, porque son muchos los procesos que se operan a su cargo, como manejo de cartera, facturación, caja mejor, bonificaciones, descuentos, todo lo anterior lo realiza una sola persona y lo deberían estar realizando por lo menos 2 empleados; y por optimizar recursos

de contratar a otra persona, distribuyen todas esas tareas a las demás áreas y esto perturba la efectividad de entrega del producto final, ya que se debe responder a todo de inmediato por la falta de organización. Es el caso de mercadeo y facturación, estas dos áreas tienen la vacante, pero no quieren cubrirla por reducir costos; al encargado de sistemas, le asignaron toda la parte de mercadeo donde debe ocuparse de ingresar y modificar ofertas en el sistema, subir productos nuevos, cambiar nombres de productos, moverlos a varias bases de datos de la plataforma, todo esto lo debe estar realizando un empleado que se ocupe de mercadeo y publicidad. Hace unos pocos meses renunció el facturador, por lo cual estas funciones las están realizando cuatro personas: la persona de cartera se encarga, adicional a sus funciones, de ingresar descuentos y cambios en el sistema; la aprendiz de servicio al cliente y un auxiliar del jefe de bodega y transporte, se encargan de imprimir facturas y planillas de separación de productos, y una persona externa de la empresa se encarga de facturar desde su casa. Son ejemplos claros que pasan en la compañía y lo único que generan son desmotivación, carga laboral y pérdida de interés por lo que se hace. En general, el liderazgo y la comunicación de la empresa, están deterioradas, porque cada quien toma decisiones las cuales no las comparten con las otras áreas, generando desorden en los procedimientos.

También, es importante mencionar que la toma de decisiones es un tema difícil, ya que todos quieren liderar, quieren cambiar los procesos establecidos con anterioridad, de manera verbal, ya que por escrito no están establecidos los procesos y procedimientos, y desde gerencia al querer ayudar, por el contrario, entorpece los procesos por las malas decisiones que toma y además apresuradas; es decir, que no se saben manejar y sostener los procedimientos.

Adicionalmente, las capacitaciones son un tema muy abandonado, ya que no brindan presupuesto ni tiempo para realizarlas, porque se deja de producir; las capacitaciones que se han realizado en el año son por beneficios que tiene la empresa con las empresas de servicios temporales, las cuales brindan cierta cantidad de capacitaciones. A la fecha se ha venido realizando una propuesta a gerencia sobre un curso corto en el SENA para los vendedores, que sirva para su puesto de trabajo.

En conclusión, con este proyecto de sistematización, se pretende crear una estructura lógica de la organización, donde se realice un manual de funciones, estructura de los procesos y procedimientos, un organigrama que quede de tal forma, que se entiendan las cadenas de mando, para que se deduzca a donde se deben de dirigir los empleados, además de un cronograma de inducción y formación para cada puesto de trabajo.

## **2.2.Marco teórico**

Lo que se pretende con el marco teórico que se entiende que “incluye no sólo los supuestos teóricos de los que parte el investigador, sino también conforma la manera en la que el investigador recoge sus datos, lo que a su vez determina o establece los límites de las clases de análisis que pueden emplearse” (Reidl-Martínez, 2012, s.p.).

Inicialmente se abordará el tema de la organización de una forma general, su definición, características, procesos.

### **La empresa.**

Una empresa es “un grupo de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. [...] Es una suma de esfuerzos y trabajo en equipo que permite alcanzar el desarrollo más fácilmente” (Zona Económica, 2019, s.p.). La organización tiene unos principios fundamentales que según Zona Económica (2019) afirma que son “la capitalización, son las utilidades que genera la empresa, rentabilidad, las utilidades son comparadas y superiores a las demás, competitividad que hay con otras empresas del mismo sector y la autogestión como se mantiene la empresa por si sola en el mercado” (s.p.); lo mencionado anteriormente, muestra cómo la empresa debe ir hacia un mismo objetivo para que crezca por si sola, y cómo los procesos que realiza la empresa pueden afectar la rentabilidad de la empresa.

Hay dos tipos de organizaciones que son la formal y la informal. Según la Universidad de Barcelona, (2019), las formales son las que “pretenden regular las

actividades corporativas, asignar roles, diseñar departamentos, elegir responsables y, en último término, dar entidad a la organización” (s.p.) y las informales “son los comportamientos, las interacciones y las relaciones personales y profesionales que se tejen en el día a día de cada compañía” (s.p.)

Seguidamente, se mencionan varios procesos por lo que la persona pasa en la empresa Mercaventas, como el proceso de selección donde se escoge el personal idóneo, este se compone de varios pasos, luego está la contratación, el proceso de inducción y formación, clima y cultura organizacional, entre otros.

### **Proceso de selección.**

El proceso de selección es el que “le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige” (Naranjo, 2012, p.88); este proceso se realiza con el fin de escoger a la persona que más se ajusta al puesto de trabajo de acuerdo a las funciones establecidas y el perfil del cargo. Este proceso de selección tiene varios pasos:

El reclutamiento que se basa en la búsqueda del personal que se ajuste a las especificaciones, es “Un conjunto de procedimiento que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Naranjo, 2012, p.98); según el proceso de investigación de Naranjo, R. (2012) “en la actualidad las compañías no están valorando el recurso humano con el que cuenta, lo cual genera desmotivación y frustración en los empleados, y los obliga a buscar nuevas oportunidades laborales” (p.93).

Cruz, et al. (2016) afirman que el proceso de reclutamiento es para:

Determinar las necesidades presentes y futuras de personal, suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste, aumentar el éxito del proceso de selección, reducir el índice de rotatividad de personal en la organización, mejorar la eficiencia de la empresa a corto y a largo plazo. (p.6).

También, están las pruebas psicotécnicas que “son para los psicólogos una herramienta para obtener información, lo cual, a su vez, les permite plantear, luego, una impresión diagnóstica con miras a desarrollar una acción preventiva o de intervención, según la dinámica del caso” (Malo, 2008, p.47); según el autor, las pruebas son de gran apoyo para extraer comportamientos y actitudes acordes o no para el cargo que se aspira, se aplica uno o varios test los cuales darán un resultado importante que se corrobore por medio de la entrevista que busca validar los comportamientos de las personas, y validar si la motivación y la experiencia si cumplen con las características requeridas para el cargo.

“Aunque los reclutadores son quienes proponen los mejores currículos, en el jefe recae la responsabilidad y decisión final” (Mundo Empresarial, 2019, s.p.). Con base a lo anterior, muchas de las veces cuando se presenta una mala contratación, el compromiso cae sobre la persona de Gestión Humana, sin saber que tanto ellos, como los jefes de área, son responsables de la contratación, y que es un trabajo en conjunto para poder conseguir la persona idónea para el puesto.

Por otro lado, Barrios Casas, & Paravic Kliin, (2006) afirman que el tipo de contratación interfiere en gran medida en la estabilidad y calidad de vida del empleado, ya que entre más estabilidad, capacitación y apoyo se le brinde, mejor será su condición, pero de lo contrario, a este solo se le carga de trabajo, se le exige, pero no se le brindan las suficientes ayudas, generaría un deterioro importante en la calidad de vida, la motivación disminuye y daría pérdidas a la compañía. Las empresas en su afán de crecimiento económico, han dejado a un lado la salud mental del empleado, ya que con todos los avances tecnológicos, han incrementado las tareas, generando carga laboral e incremento de la actividad mental, todo lo anterior, conlleva a que se afecte la calidad de vida del empleado. (Citado en Garrido, Uribe & Rodríguez, 2011, p.4).

Se deben conseguir personas bien comprometidas para que la empresa se sienta estable y que el empleado pueda contar con él, que se tenga seguridad laboral y buen reconocimiento económico, que se invierta en capacitaciones y experiencias que sirvan para el crecimiento tanto laboral como personal y esto aportando directamente al crecimiento de la productividad de la empresa y todos marchen hacia la misma meta. (Benavides 2015, s.p).

Además, es importante mencionar que “eliminar o vigilar el buen uso de los contratos de trabajo en especial el contrato de Obra o Labor el cual es el principal detractor de la alta rotación de personal en las empresas, de la inseguridad e inestabilidad de los trabajadores” (Benavides, 2015, p.24); este tipo de contratos no generan seguridad en la estabilidad laboral que puedan tener, porque estos pueden ser terminados en cualquier momento, y estos son los que más se manejan en Mercaventas.

Otro tema significativo y que tiene que ver con lo que se ha venido hablando, es la formación del personal, que “permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de una empresa o negocio. [...] Una inversión que deberá realizar si quiere conseguir empleados más competentes, y por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos” (Importancia, s.f., s.p.); con base a lo anterior, también es sustancial señalar, que las capacitaciones son de gran ayuda para generar economía en la organización, ya que se facilita la toma de decisiones y se está más preparado para realizar sus funciones.

Además, “en la actualidad las condiciones laborales no ofrecen suficientes beneficios a los trabajadores a cambio de los servicios prestados por ellos, por el contrario, son las instituciones las que reciben un mayor beneficio de sus trabajadores” (Bernardo, 2009, citado en Garrido, Uribe & Rodríguez, 2011, p.5). Dicho de otra manera, muchas de las empresas solo buscan su propio beneficio, dejando de un lado las necesidades y su vida social por cumplir en su trabajo.

El gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, en un estudio que realizó, descubrió que “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones.” (Redacción El Tiempo, 2016, s.p.). Es así como, “la movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse “utilizados”, poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización” (Gonzales, 2009, p.52)

Benavides, (2015) afirma que “para una compañía manejar una alta rotación de personal significa pérdidas en recursos vitales, donde las actividades que se desencadenan a esta acción tienen un impacto negativo que sin fijarse en esto se inicia

con un malgasto en los activos” (p.21). Para complementar al autor, la rotación es un problema importante en la organización, que involucra directamente el bienestar laboral, ya que si no se capacita al líder para que desempeñe la labor como debe ser, generará muchas falencias que serán transmitidas a los empleados en general. Según Baquero (2005) cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente (Citado en Benavides, 2015, p.22). Como lo expresa este autor, el proceso de formación es de gran importancia para el desempeño y estabilidad de un empleado, desde este punto se empieza a mostrar la calidad de la empresa y cómo al invertir un buen tiempo en capacitar correctamente una persona, puede ayudar grandemente a que sea un empleado valioso para la compañía.

### **Bienestar laboral.**

El concepto de bienestar laboral que “se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo.” (Castañeda Herrera, Betancourt, Salazar Jiménez, & Mora Martínez, 2017, p.3), procura que los empleados tengan sus condiciones de trabajo adecuadas para desarrollar de la mejor forma su labor; además, busca que estas personas gocen de una calidad de vida que permita que sean más eficientes en su labor y en su día a día. En Mercaventas las condiciones físicas de trabajo son acordes, pero referente a las condiciones del ambiente, si hace falta fortalecer sobre el liderazgo y la comunicación asertiva, que esto tiene que ver principalmente en cómo se hacen los requerimientos a los subalternos.

Para que los empleados gocen de una calidad de vida tanto dentro como por fuera de la empresa, se requiere que las empresas generen un cambio en su filosofía como el apoyar más al empleado, preocuparse tanto de lo intra como de lo extralaboral para incrementar el bienestar, y apoyar a su personal para que con los diferentes recursos que tengan, puedan invertirlos en sus empleados y así prevenir futuras enfermedades laborales (Durán, 2010). Cabe el concepto de calidad de vida laboral como “un concepto

y una filosofía de organización del Trabajo cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones más allá del dinero.” (Durán, 2010, p.72); la calidad de vida es indispensable para que se pueda laborar con pasión y compromiso, ya que de esta depende qué tanta energía se tenga para desempeñar la labor. Gómez (2010) afirma que “la calidad de vida laboral ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que lo desempeñan” (p.229).

En conclusión, el Bienestar Laboral “es un área de gran importancia en toda organización empresarial ya que allí es en donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permitan mejorar sus condiciones de vida, así como las de su familia y su comunidad” (Aguilar et al., 2007, p.23)

### **Clima y cultura organizacional.**

Unas de las características principales de un buen clima organizacional, y que es para tener en cuenta, es hacer partícipes a cada uno de los empleados en la toma de decisiones, donde se evidencie que se valoran, son importantes y se les trata como parte del equipo de trabajo.

Al tener un buen clima laboral, interviene además el trabajo en equipo, que se puede definir, según Feinstein, H., (2002), como el “Conformar equipos de alto rendimiento, a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de altos estándares de ejecución” (p.14). El trabajo en equipo, es el medio principal en cualquier organización, ya que así se toman las mejores decisiones y se alcanzarán los mejores éxitos; todo avanza en la medida que todos crecen juntos, y se apoyan para ir hacia las mismas metas. Es de vital importancia que se mantenga en el tiempo un buen clima organizacional, porque frente a este tema la empresa puede ganar estabilidad, sentido de pertenencia, amor por la profesión, motivación, y se puede integrar un salario emocional que es mucho más económico que estar gastando en procesos de selección e inducción debido a la rotación por deserción.

El trabajo en equipo tiene unos principios básicos: “conocer e ir en pro de los objetivos, tener claridad sobre las responsabilidades que debe cumplir, tener muy buena comunicación interna, cooperación, se debe tener claridad de todo lo que se realiza en el interior del grupo, estimular lo que se hace”. (Toro, L 2015, p.11). El trabajo en equipo tiene unas etapas que son descritas por Jaramillo, (2012) las cuales son:

formación que corresponde a lo que cada persona va a realizar en el grupo, define sus responsabilidades, las diferencias se presentan cuando hay desacuerdo y se deben negociar muchos comportamientos y creencias personales para trabajar en conjunto, luego está el establecimiento de normas, es cuando realmente te crees y aportas como parte del equipo, allí ya estás inmerso en todo lo que conlleva ser parte de ese proyecto, el desempeño tiene que ver con los logros obtenidos y por último la etapa de suspensión es cuando se termina la tarea, se cumplen los objetivos y se disuelve el equipo. (p.12)

Lo anterior está muy enlazado con el liderazgo, que también es clave para el buen manejo de la empresa, el cual es la “Habilidad para influir, orientar y conducir en otra u otras personas a través de una interacción directa con el fin de alcanzar unos objetivos trazados.” (Feinstein, H., 2002, p.14). En efecto, un buen líder no es aquel que manda, sino que guía y apoya a las personas que tiene a cargo, es el que está pendiente de sus cosas y les brinda su apoyo como un miembro más del grupo, tiene conocimientos amplios en los temas que competen al equipo de trabajo para así ser fácil la comunicación y el trabajo fluya con agilidad. Según lo mencionado anteriormente por Feinstein, H., 2002, el líder debe tener unas características principales que son, el carisma que interfiere en la relación laboral, comunicación asertiva que interfiere en la cultura y el buen trato hacia el otro, responsabilidad, ya que se recibe de lo que se da y no se puede exigir si no se cumple.

Se mencionan varias clases de líderes, como el creativo, que es quien favorece los procesos, motiva a los empleados y da ejemplos; el diseñador, que es quien integra todos los modos de realizar la tarea; el transformador, es el que genera credibilidad, porque interviene a través de los valores y la filosofía de la empresa. Todos ellos deben de tener pasión por lo que hacen y primeramente conocer la empresa para poder orientar de la mejor manera lo que quieren hacer. (Jaramillo 2012, p.18).

Como todo tiene una articulación, tenemos que el trabajo en equipo y el liderazgo los caracteriza un término muy importante e indispensable que es la comunicación, “es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera” (Bronstrup, et al. 2007, p.29), además “los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Kahn, 1986, citado en Jaramillo, 2012, p.22). La comunicación es indispensable para que todos los procesos funcionen, es tan importante escuchar como ser escuchado para que todo esté coordinado y se tengan los mejores resultados. Jaramillo (2012) menciona dos tipos de comunicación, que son el ascendente, que tiene que ver más con los empleados que con la empresa, ya que permite desarrollar la creatividad y el clima de los empleados, y la comunicación descendente, que se preocupa más por empresa, por sus intereses y apoya a su cumplimiento.

### **Cadenas de mando.**

Riquelme, (2015) afirma que “la cadena de mando no sólo establece la jerarquía de responsabilidad de gestión o de rendición de cuentas, sino que también las líneas de autoridad y el poder de toma de decisiones de la empresa” (s.p.). También menciona que “una cadena de mando apropiada asegura que cada tarea, cada puesto de trabajo y cada departamento tienen una persona que asume la responsabilidad del desempeño de ellas” (s.p.)

En una organización disfuncional existen desventajas, que según Riquelme (2017), una de las principales es la “existencia de dudas en la cadena de mando que ocasiona dificultades para la orientación, dificultad en la coordinación de actividades de manera productiva y confusión en cuanto a los objetivos por alcanzar, que siempre deben ir en función general de la rentabilidad de la empresa” (s.p.).

## **Procesos y procedimientos.**

Chen, (2018), da una diferencia entre proceso y procedimiento, donde el proceso es un “conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado” (s.p.) y un procedimiento es “es un método compuesto por pasos claros y objetivos que deben seguirse para completar la tarea” (s.p.).

Un manual de procesos y procedimientos es muy importante en la empresa porque “se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización” (Gómez, 2001, s.p).

"Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros" señala Henry Mintzberg. (Universidad ESAN, 2016, s.p)

### **3. Fase del actuar**

En esta fase “el investigador/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción” (Juliao, 2011, p.137). Es así, que lo que se pretende es “la operacionalización de un proyecto de acción que sea eficiente (rendimiento) y eficaz (resultados), al servicio de una transformación real de la práctica” (Juliao, 2011, p.138).

#### **3.1. Objetivos**

##### **3.1.1. Objetivo General.**

Fortalecer equilibradamente la estructura organizacional de la empresa Inversiones Mercaventas S.A.S, suministrando las herramientas adecuadas para la satisfacción del colaborador y la empresa, teniendo en cuenta la misión y visión de esta para así estar en pro de los mismos proyectos.

### **3.1.2. Objetivos Específicos.**

- ❖ Capacitar a los colaboradores en temas específicos para su área de trabajo como liderazgo, comunicación.
- ❖ Definir las funciones de cada puesto de trabajo.
- ❖ Fortalecer el área de bienestar laboral.
- ❖ Reestructurar la cadena de mando de la empresa.
- ❖ Crear un manual de procesos y procedimientos.
- ❖ Proponer procesos de selección.

## **3.2. Metodología**

Según la problemática presentada en la fase del ver y del juzgar, se pretende proponer una estructura funcional por medio de la Práctica Profesional de Psicología, a los empleados de la empresa Mercaventas; se planea realizarlo mediante un modelo cognitivo – conductual, que según Ossandón Buljevic, (2009), “es la observación de patrones los cuales están afectando directa e indirectamente, positiva o negativamente, en el repertorio conductual de las personas y de la organización” (p.99). La intervención es una propuesta estructural, de cómo está organizada la empresa y qué se espera de ella después de esta propuesta, también con el diseño de un manual de funciones. El otro modelo es el orientado a la mejora de procesos que tiene que ver con la creación de un manual de procesos y procedimientos.

Otra técnica a utilizar es la capacitación conductual que va dirigida a los jefes de área para fortalecer el liderazgo y la comunicación; se realiza con el fin de que se puedan mejorar las relaciones intralaborales, aumentando así la motivación y la productividad de la empresa.

Según McClelland (1973) el concepto de capacitación, es “el desarrollo de habilidades específicas para el trabajo y se plantea un enfoque de ésta para el desarrollo de competencias laborales” (Pérez, et al. 2011, p.4)

Este trabajo va a necesitar de mucha colaboración por parte de los directivos y empleados de la empresa, así como también de la asesoría y acompañamiento por parte del docente de Opción de Grado y de la asesora de Práctica Profesional.

Esta intervención se realiza para fortalecer las competencias y compromisos en las diferentes áreas de la empresa y así tener una mayor satisfacción en su puesto de trabajo. Se pretende abarcar la mayor parte del personal de la sede de Envigado.

Las actividades para la intervención son las siguientes:

### **Capacitaciones**

Según lo expuesto en el diagnóstico sobre el liderazgo, donde se explica que esta competencia no está muy desarrollada en los jefes, se pretende por medio de una capacitación sobre el tema, ofrecer herramientas a los empleados para que sean buenos líderes y apoyen a las personas que están a cargo; además, de adquirir material necesario para poder aplicarlo con el personal que tienen a su cargo, y así mejorar las relaciones de grupo, aportando a la productividad de la empresa Inversiones Mercaventas SAS. Ser un buen líder, puede aportar en la medida que genere confianza con sus empleados, respeta y tiene una comunicación asertiva.

Se aclara que se realizaron tres (3) capacitaciones y cada una tuvo un tiempo de hora y treinta minutos; se propusieron en la sala de reuniones de la empresa, los materiales que se utilizaron fueron video beam, computador, marcadores, sillas, papel boom, colores, lapiceros, hilo; además, menciono que estuvo dirigida a los jefes del área comercial.

Dichas capacitaciones se realizan aplicando la metodología de la técnica cognitivo conductual, que está basada en la observación de todo lo que sucede en la

capacitación para poder identificar las mejoras de los procesos, se enlistan a continuación:

### **Liderazgo**

El objetivo de la capacitación fue ofrecer herramientas a los empleados para que sean buenos líderes y apoyen a las personas que tienen a cargo.

La capacitación fue muy magistral, donde se le explica a cada uno de los jefes de área, los tipos de liderazgo y cómo estos influyen positiva o negativamente en su grupo y cómo esto puede afectar la productividad de la empresa.

Con dicha capacitación se identificó que los jefes de área ampliaron su conocimiento acerca de los tipos de liderazgo y se identificaron con uno de ellos; además, pasados los días, se seguían comparando con esa definición.

### **Sociodrama de liderazgo**

El objetivo de la actividad es que identifique qué tipo de líder es y cómo puede afectar positiva o negativamente a sus empleados.

Después de haber tenido la capacitación sobre los tipos de liderazgo en días anteriores, se realiza un sociodrama donde se ejemplifican, para que ellos puedan identificar qué injerencia tiene esto en sus empleados y para que puedan empezar a generar cambios positivos para su liderazgo. Consistía en que cada líder iba a imitar a otro de sus compañeros, sobre la forma de manejar el grupo de trabajo.

Con dicho trabajo de campo, se pudo identificar por medio de la observación, cómo los jefes de área se hacían conscientes al ver algunos errores de los que cometen en el manejo de grupo; además, se pudo evidenciar un cambio importante en ciertos comportamientos que tenían.

### **Actividad de liderazgo**

El objetivo de esta actividad es observar los comportamientos que tienen los asesores comerciales y el mismo líder dentro del grupo.

El grupo se debe dividir en dos subgrupos para que realicen el ejercicio; en el primer grupo, se vendan los ojos todos, excepto uno quien será el líder y en el otro grupo

será, al contrario, es una sola persona quien se venda los ojos, y los demás harán el papel de líderes. Los dos grupos van a estar realizando unas actividades de competencia, y al final se ve cuál de los dos se desenvuelve mejor.

La técnica para esta actividad es un juego de roles, técnica que "se entiende justamente como una actividad en la que los jugadores, en un proceso de simulación, representan a actores de la realidad, constituyendo un conjunto de individuos que operan por empatía con la otredad" (Dosso, 2009, p.15).

Se pudo evidenciar en el desarrollo de la actividad, que el grupo donde todos estaban vendados estuvo mejor y desarrolló con más facilidad todos los obstáculos; lo anterior, permite ver que cuando se realizan las actividades en orden y con un buen líder, todo se puede resolver lo más fácil posible.

### **Manejo de las emociones (mural de las emociones)**

Esta capacitación tuvo como objetivo, perfeccionar las técnicas sobre cómo se deben manejar las emociones, y cómo esto interfiere el grupo de trabajo.

Dirigida a jefes de área. A cada participante se le da una emoción y este debe de realizar un escrito o un dibujo donde plasme lo que le genera esta emoción o en qué momento lo transporta en su pensamiento, y lo pegan al frente de sus compañeros para luego compartirlo y explicar de qué manera se puede afrontar dicha emoción.

Se pudo evidenciar cómo algunos de los jefes se dejan llevar por sus emociones y cometen graves errores que afectan en gran medida su grupo de trabajo.

### **Experiencias (actividad del hilo)**

Su finalidad es mostrar las herramientas utilizadas por cada participante para identificación de los problemas y cómo estas le aportan a su vida y crecimiento en el grupo de trabajo. En esta capacitación se necesitó un carrete de hilo, donde los asistentes se organizan en forma de círculo para poder tener contacto con todos los compañeros, cada uno coge un pedazo del hilo, dice una experiencia positiva que lo marcó en su grupo de trabajo y se lo pasa a otro compañero, hasta que todos participen; el hilo quedará en forma de araña y para desenredarlo, iniciará el último quien dirá la experiencia positiva que tuvo y cómo la resolvió, y se devuelve hasta que termine con

todos. Se da una reflexión de cómo cada uno vive situaciones diferentes y cómo estas interfieren en su vida y además de ello de las formas en que cada quien resuelve su problema. Actividad dirigida a los asesores comerciales para que puedan expresar inconformidades que han tenido y en lo posible no se vuelva a repetir.

### **Capacitación de comunicación asertiva**

Obtener técnicas de dirigirse al otro y ser asertivos a la hora de comunicarse, también permite que los empleados obtengan los elementos necesarios para saber dirigirse al otro; de manera interna genera cultura laboral y externamente permite tener un acercamiento adecuado a los clientes. Capacitación dirigida a asesores comerciales, con una duración de 90 minutos, capacitación realizada en la sala de reuniones, los materiales utilizados video beam, computador, marcadores, sillas, papel boom, colores, lapiceros, ya que la actividad fue de tipo mural.

### **Ejercicio de comunicación**

El objetivo de la actividad es crear confianza en los compañeros de trabajo para que puedan tener una relación laboral más cordial. Con el grupo de asesores comerciales, se deben reunir en parejas, uno de ellos debe vendarse los ojos y el otro le dará instrucciones para pasar unos obstáculos, al final se revelarán las técnicas utilizadas para lograr pasar todos los obstáculos. Es importante este tipo de actividades porque se genera confianza en el otro y puede darse una mejor comunicación de tipo asertivo.

Después de realizada esta actividad, se pudo identificar cómo se da una comunicación más fluida entre el grupo de trabajo. La observación realizada, confirmó que por estar en contra del otro, no se generaba confianza sino rivalidad, identificándose una mala comunicación de grupo.

### **Pedazos de cartas**

El objetivo de la actividad permite identificar las técnicas con las que cuentan los vendedores para la negociación y cómo son utilizadas para lograr una comunicación asertiva.

Para el desarrollo de la actividad, se deben dividir en tres grupos de trabajo, donde cada uno va a tener varias cartas y estas están incompletas porque los otros equipos tienen el resto de ellas, para lo cual deben de utilizar técnicas de negociación para que recuperen las cartas que les corresponde; para esta actividad disponen de un tiempo de 15 minutos. El equipo con más cartas completas, gana.

El ejercicio permite ver las habilidades de los vendedores a la hora de conseguir un objetivo y cómo utilizan las técnicas que disponen, entre ellas, la comunicación, para poderlo lograr.

Para concluir sobre las capacitaciones, el cambio que se generó fue realmente escaso, por el poco tiempo que brindaron para estas actividades, donde se captó que los empleados se siguieron quejando sobre este asunto y las dificultades que tienen en la cotidianidad de sus trabajos. Durante la práctica, se realizó seguimiento a las capacitaciones, pero por los espacios, no fue posible lograr lo que se quería. Por lo cual, se pretende realizar una encuesta de satisfacción laboral para tomar medidas y realizar cambios importantes en la organización.

### **Manual de funciones**

El manual de funciones, es un elemento muy importante para generar un orden en los procesos, “es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo a través de una descripción sistematizada” (Carrasco, J. 2009, p.5).

Este proceso se realizó con la finalidad de establecer unas funciones y saber cuáles son las tareas específicas de cada área, además, porque aporta a la estructura de la empresa, permitiendo tener orden en ella. Para la construcción del manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo, se realizó una reunión con cada una de las áreas para conocerla en detalle y entender su lógica y conformación dentro de la organización; para realizarlo, se empleó la entrevista como técnica de recolección de información, y así poder llegar a tener insumos importantes para la elaboración de un manual donde se conozcan las funciones del puesto de trabajo, salario, competencias, conocimientos, tiempo de experiencia requerida para el cargo, jefe directo. Este proceso tuvo una

duración de un mes, ya que la labor exige un buen tiempo con cada una de las áreas. Se aplicó la técnica de la entrevista, con una guía básica utilizada (Ver anexo 1).

Es importante mencionar que una entrevista, según Canales, es "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto" (citado en Díaz, et al. 2013, s.p.)

### **Manual de procesos y procedimientos**

Vivanco (2017), define un manual de procedimientos como el que "se encarga de describir de forma detallada, y enfatiza en cada paso de una determinada actividad" (s.p.). Se realiza con el fin de organizar los procesos de la empresa y permitir la adecuada formación al personal nuevo, además, porque disminuye el margen de error al tener de forma detallada la información.

Para la construcción de este manual, se empezó a realizar con tres (3) puestos de trabajo, pero con cada uno se tomó una semana, para conocer todo el procedimiento, además, de lo que se pueda presentar en el proceso. Se describió de forma detallada cada una de las actividades, el paso a paso a seguir en el desarrollo de cada una de las actividades, las ventajas, desventajas, objetivo del proceso. El material que se recogió, fue almacenado en un documento que se guardó en un computador portátil.

Para este proceso también se utilizó la técnica de entrevista, para poder tener la información de primera mano y más detallada.

### **Cadenas de mando**

Este proceso se plantea con el fin de mejorar las jerarquías en la empresa y que se lleve un conducto regular; Mejías (2019), dice que "la cadena de mando en la estructura organizacional proporciona el ambiente necesario para la adecuada convivencia y funcionalidad de una empresa sin importar si su operación se trata de servicios o productos" (s.p.), el orden en las jerarquías, ayuda al buen funcionamiento de los procedimientos, aporta a la motivación del empleado y genera organización en la empresa.

Se planeó realizar un nuevo organigrama con los cambios que se han realizado en la parte administrativa, para así tener más orden en los procesos, además, por medio de mensajes por el correo, afiches en carteleras, crear la cultura del conducto regular. Proceso que no tiene tiempo definido por la complejidad del asunto.

### **Proceso de selección**

En el proceso de selección es de gran importancia, ya que si se realiza correctamente se puede elegir el personal que encaje en la visión de la empresa.

Se planea realizar este proceso directamente por la empresa, donde se apliquen las pruebas psicotécnicas, se realice entrevista, y aprobados estos pasos, continúe con el proceso de contratación.

Se propone que la requisición de personal se realice por las bolsas de empleo, con apoyo de la caja de compensación, y se tendrán en cuenta referidos. Para la siguiente fase, que es la aplicación de pruebas psicométricas, se sugieren la Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), la finalidad de la prueba es porque “Identifica habilidades, preferencias, persistencia y el desempeño laboral” (s.p.) y Test Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV), que es un “test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad que son buenos para los puestos de venta y de comercial. Este test utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana” (Psicotécnicostest, s.f.). Estos dos test, en compañía de la entrevista, sirven para elegir el personal que se considera idóneo, en el proceso de selección, para el puesto a surtir.

También se deben mejorar los tiempos de entrevistas, para que los procesos sean ágiles, ya que una persona se tarda hasta 15 días en un proceso de selección.

El material que se utiliza son las pruebas psicométricas, plataforma de calificación, espacio para realizar la entrevista. Es de aclarar que esta información no está esclarecida en los perfiles del cargo.

### **Fase de la Devolución Creativa**

Con base al cumplimiento de objetivos en la empresa Inversiones Mercaventas SAS, se pudieron identificar factores negativos, tales como el poco tiempo con el que

cuentan los empleados para realizar capacitaciones asignado por la empresa; se pensó realizar las capacitaciones por lo menos una cada mes, pero no fue posible por el poco tiempo que se aprobó, que llevó a que se ya que se realicen cada 2 meses aproximadamente, 2 horas máximo por sesión.

Referente al manual de funciones que se planeó realizar, se ejecutó al 60%, es decir, que se tienen definidas las funciones de cada puesto de trabajo, donde se explican varios puntos a tener en cuenta en cada uno de ellos, como el objetivo del puesto de trabajo, salario, experiencia requerida en tiempo y área, las funciones a realizar. Es de aclarar que este no se realizó tan detallado, ya que faltaron datos más específicos. Esta es la tarea con la que continúo, ya que quedé vinculada en la empresa. El manual que se lleva se adjunta (Ver anexo 2).

Se lograron ejecutar contenidos planeados, como extender todo el plan de beneficios con los que cuentan los empleados, ya que no los tenían muy claros, para lo cual se realizó una reinducción en el Área de Gestión Humana, donde se habló de la totalidad de los beneficios que tienen los empleados, y se aclaró los nuevos beneficios con los que cuentan; estos beneficios corresponden a mayor apoyo de la caja de compensación, como la disposición de cursos que tienen una duración de 3 meses o por horas, -ya es a la elección de cada empleado o su grupo familiar-, capacitaciones de crecimiento personal que se realizarán una vez al mes; la segunda capacitación del mes, corresponde a la formación en su puesto de trabajo, visita a parques, pausas activas, y por medio de las temporales, capacitaciones, formación en prevención en seguridad y salud en el trabajo; un día libre y ancheta por el cumpleaños. Se buscan aliados financieros, como la Cooperativa San Vicente de Paúl (COOSVICENTE) y Davivienda, para realizar ahorros y préstamos si lo requieren. Ya se cuenta con un programa que se llama “Mercaventas construye conocimiento”, al que se le quiso dar este nombre por su finalidad y que se expresa a través de las capacitaciones que se realizarán desde Gestión Humana y Bienestar laboral, para que tenga un sello más personal; además, se consideró la posibilidad que los mismos empleados puedan sugerir temas de interés, y lo más importante, es que el compañero que tenga una habilidad, pueda compartirla con su equipo de trabajo. A partir del mes de enero de 2020 se empezó a ejecutar este proyecto,

que tendrá por lo menos una sesión al mes, donde se forme al empleado en temas de interés para su área.

Concerniente a las cadenas de mando, hasta ahora no se ha podido adelantar nada, ya que desde Gerencia no se ha podido crear la cultura de respetar los procesos, alterándolos en su gran mayoría. Igualmente, parte del manual de procesos y procedimientos quedó pendiente porque no me brindaron los espacios para realizarlo, además, reconozco, que no contaba con mucho apoyo para hacerlo.

Por último, los procesos de selección, a la fecha, se siguen realizando igual, pero en Comités con Gerencia, se ha planteado un nuevo proyecto sobre el proceso de selección, esto con el fin de reducir gastos y asegurarnos de que se realice un proceso adecuado; en este, se pretende no utilizar más a las empresas temporales ni para la selección ni para la vinculación de trabajadores; es decir, se pretende que todo el personal esté vinculado directamente por la empresa, ya que las empresas temporales no dan buenos resultados y salen muy costosas; en el año 2019 se gastó en administración de empresas temporales \$60.000.000, por fuera de todos los desgastes con ellos en tiempo y procesos.

Con lo expuesto anteriormente, se considera que se pudo cumplir con una parte del objetivo general, donde se fortaleció el Área de Bienestar Laboral de la empresa Inversiones Mercaventas S.A.S, donde se suministraron las herramientas adecuadas para la satisfacción del colaborador y la empresa, mediante capacitaciones, y demás temas tratados con antelación.

Referente a los objetivos específicos, en las capacitaciones se pudieron abarcar temas de liderazgo, comunicación asertiva, manejo del tiempo y de los recursos y estos fueron reforzados con talleres y demás técnicas utilizadas que fueron de gran utilidad porque se evidenció cambio en sus actitudes y conductas. Esto aporta en el fortalecimiento al Área de Bienestar Laboral, adicional a que con los nuevos beneficios planteados, se mejora la motivación de los empleados.

Sobre el manual de funciones, el impacto no fue tan positivo, ya que quedaron plasmadas en un papel y al transcurrir un mes, se puede evidenciar que varios de los cargos ya tienen más funciones; es algo que se considera no se va a mejorar a corto plazo si no se contrata personal, y es así como está relacionado con las cadenas de

mando, que hasta que no se respete la jerarquía de los cargos, no se va a tener un orden para los procesos y seguirán pasando los errores que aún se presentan en la actualidad y que fueron diagnosticados. Para enfrentar esto, se entiende que hay que abordar una cultura organizacional, muy de la mano con la Gerencia de la empresa.

### **Aciertos**

Los aciertos que se evidenciaron en la práctica, son el compromiso por parte de los colaboradores a la hora de interactuar con ellos, y de la buena disposición para participar de las capacitaciones y demás actividades realizadas con ellos, reconociendo que realizaron aportes muy interesantes, participando activamente. Además, que se pudo acceder a la información documental de la empresa, y que sirvió para complementar el diagnóstico.

Como se abordó en el marco teórico, el bienestar laboral es importante y fundamental en los empleados, y en lo citado por Castañeda et al. (2017), la calidad de vida laboral es indispensable y busca ese desarrollo humano. Con la pretensión de lograr esto, se utilizaron unas técnicas como capacitaciones, talleres formativos, que fueron ejecutados en pro de la mejora de los empleados en las habilidades blandas.

Lo anterior, genera un buen clima organizacional, esperando, a partir del propósito con el que se desarrolló, que los empleados afianzaran el trabajo en equipo y así logren grandes metas para la organización. El liderazgo, uno de los temas más importantes en una organización, ya que es clave para el buen manejo de esta, en sintonía con lo que Feinstein (2002) afirma, se relaciona con tener habilidad para influir y orientar a las personas y así poder alcanzar unos objetivos trazados; es por esto que se realizaron varias actividades referentes a este tema, con la intención de generar grandes cambios en estos, por las temáticas y técnicas utilizadas, que de hecho se dieron. Es interesante volver a citar unas palabras de Feinstein (2002) “el líder debe tener unas características principales que son, el carisma que interfiere en la relación laboral, comunicación asertiva que interfiere en la cultura y el buen trato hacia el otro, responsabilidad, ya que se recibe de lo que se da y no se puede exigir si no se cumple” (p.14). A estos temas se orientaron las actividades. Dichas actividades también

generaron valor para los líderes porque por medio de ellas aprendieron a identificar qué tipo de liderazgo ejercen, y lo más importante, los lleva a que en la actualidad se evalúen y estén en constante cambio, es decir, ya tienen una mirada crítica sobre su liderazgo.

También es importante resaltar el acompañamiento por parte de los jefes de la empresa, ya que me brindaron un apoyo importante durante el proceso, me brindaron espacios para desempeñar mi labor como psicóloga en formación, además, con el apoyo de los insumos que necesité para la realización de la práctica.

Los aciertos con respecto a mi labor como aprendiz en psicología organizacional fueron muchos, ya que me exigió disponerme con competencias en la parte investigativa, porque debía estar en constante búsqueda de información para ejecutar de la mejor manera mi labor, como por ejemplo, el tema de la selección de personal, cuál es la mejor forma de hacerlo, qué se debe hacer y qué no; además, de tratar el tema de cadenas de mando, cómo este afecta a una organización y cómo se puede mejorar, el clima laboral, liderazgo, comunicación asertiva. En todo el proceso laboré de la mano con un abogado, el cual me brindó demasiados conocimientos de derecho laboral, de cómo este cargo de gestión humana es tan delicado, en cada paso que se dé, y que debe ser bien pensado y analizado para no tener problemas legales con los empleados.

En síntesis, me permitió hacer una Práctica Profesional en Psicología muy articulada entre los hechos de la empresa, su lectura desde lo teórico y las propuestas para implementarlas como intervención, en perspectiva de la resolución de asuntos identificados. A esto se vincula el aporte que en pensamiento, desarrollé por la modalidad de trabajo de grado, a través de la Sistematización.

### **Dificultades**

Las dificultades que tuve durante el proceso de mi Práctica Profesional en Psicología, fue la renuncia de mi jefe a los dos meses de iniciar la práctica, quedando sola liderando el Área de Gestión Humana, con muchas dudas, pero lo mejor es que esta situación se pudo convertir en una fortaleza porque saqué el área adelante, respondiendo a todo lo planeado y solicitado por las otras áreas; me sirvieron los conocimientos

adquiridos en la carrera, apoyo de mi docente asesor de práctica y apoyos que la misma empresa me brindó.

Otra dificultad fue el tiempo corto que tuve para realizar actividades con los vendedores, pero como se ha explicado a lo largo del trabajo, es una empresa enfocada más al beneficio económico, que al beneficio del mismo empleado, porque al no ser coherentes y respetar los procesos, se caen a muchos errores que llevan hasta la renuncia de un empleado. Muchas de las actividades tuvieron que ser reprogramadas, porque este personal al estar por fuera todo el tiempo, no se disponía de la oportunidad para que asistieran a la empresa a estas formaciones, aunque en un principio se había concertado estas capacitaciones.

La dificultad mayor es que el gerente de la empresa, no es muy presto a los cambios, pero es por su misma ideología de su época, por lo cual piensa que una persona entre más tiempo este inmerso en su trabajo, más productivo es, Según El Tiempo, (2019), en estudios realizados, las “jornadas laborales más cortas favorecen al cerebro porque le permiten descansar y así estar "más sano" y por ende ser más productivo, [...], las personas que tienen jornadas laborales más largas tienden a sufrir de mayor estrés, y este tiene un costo” (s.p.). Es así como con una perspectiva diferente a las personas, y el no poner de su parte para cambiar, se generan reprocesos.

Es importante mencionar que en el Programa de Psicología, al no darnos una formación más completa sobre el campo de la psicología organizacional, se llega a la práctica con grandes vacíos, que dificultan el proceso e incluso lo puede truncar, ya que mientras se busca una persona con el conocimiento y que te pueda brindar una asesoría en lo que necesitas pasa un tiempo, además, porque yo no contaba con esa persona guía que estaba dentro de la empresa y me enseñara, todo lo hecho fue por mi constante búsqueda de información.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa que le preste más atención a los apoyos con los que cuentan; por ejemplo, los trabajos de sistematización que se realizan pueden aportar a su productividad, valorar qué Gestión Humana también es un área importante y que desde

allí se desprenden muchas cosas que pueden ayudar o afectar los procesos; también que los dineros asignados para capacitaciones y demás, no son un gasto, son una inversión para la empresa, puesto que después se reflejará en la labor del empleado, en la calidad de su trabajo y en el incremento de las ventas. Además, esto permite que sigan fortaleciendo sus procesos y que presten más atención hacia ellos mismos, porque una empresa debe de estar en constante evolución y es así como cada persona que les pueda brindar apoyo, lo sepan aprovechar, claro está, que sea una persona que sepa fundamentarse y ponga adecuadamente en uso su conocimiento.

Adicionalmente, que se realice una mejor distribución de las funciones y que se debe contratar a más personal para que no se genere la carga de trabajo o a su vez apoyarse en los aprendices de diferentes áreas. Una de las recomendaciones más importantes es la de seguir realizando las capacitaciones que son de gran ayuda para los empleados, que sirve para su formación y buen desempeño en la empresa.

El manual de funciones, falta complementarlo, quedaron unas bases pero también se dejó una entrevista muy buena de todo lo que debe contener, para que este permita seleccionar el personal idóneo, además que desde el inicio se aclaren todas las funciones que se van a realizar.

Referente al manual de procesos y procedimiento se recomienda que aprovechen cada momento que tengan para poderlo realizar, es de gran ayuda y en el contenido del trabajo se explicó porqué. Aprovechar y continuar lo que se venía realizando como los beneficios de los empleados, que ellos puedan seguir disfrutando de ellos y no sean solo mientras estuve en la empresa.

Lo más importante que se debería hacer y crear esa cultura es sobre las cadenas de mando, que estas se puedan respetar y aprender a delegar, que el gerente no tenga que estar involucrado aprobando cada cosa; hasta que esto no se organice, no se va a notar el orden en los procesos y puede generar agilidad en ellos.

### **Conclusiones**

Se puede concluir que se pudieron cumplir varios objetivos, ya que la empresa Mercaventas, se prestó para que esto sucediera y estuvieron atentos a lo que se necesitaba de forma material y se generaron grandes enseñanzas en sus colaboradores.

Basándonos en la Misión de la empresa, se habla de un equipo de trabajo capacitado y comprometido, y que como empresa a su interior, no brinda los espacios adecuados a que estas personas obtengan esa formación para entregar un buen servicio al cliente, que esta persona sea feliz y motivada para que llegue con esa misma energía donde el cliente externo.

Se capacitó al personal en temas de interés para desarrollar su labor, y estos fueron aprovechados de la mejor manera. También se pudo mediar entre las dificultades presentadas, donde se puede evidenciar el cambio de la relación entre jefe y colaboradores. Además, se pudieron mejorar los beneficios de los colaboradores y se dieron a conocer a todos, es decir, hubo una socialización.

Como estudiante en formación, crecí mucho profesionalmente, ya que aprendí bastante de cada uno de los miembros de la empresa, además, me permitieron acercarme a la realidad de una empresa, de conocer las dificultades que se puedan presentar, y de la razón de ser de la empresa en compañía de sus aciertos; es por esto que todos deben ir dirigidos hacia la misma meta y en pro de cumplir los mismos objetivos. Me permitieron analizar cada una de las áreas de la empresa, pero en el proyecto solo me enfoqué en la que más necesitaba atención, además, de los puestos de trabajo, de conocer sus falencias y dar alternativas que pudieran ayudar a mejorarlos en los casos que me escucharon.

La presencia de un psicólogo en una organización es indispensable, ya que desde nuestro conocimiento, podemos interpretar todas las inconsistencias que se puedan presentar en la organización, tanto en el desempeño de su labor como en la relación con los compañeros de trabajo, porque cada ser humano tiene comportamientos diferentes, y siempre se debe evaluar e indagar sobre el uno a uno. Adicional, es indispensable conocer todas las teorías para así poder intervenir con las bases y los conocimientos necesarios y tener los suficientes argumentos para realizar la intervención.

Conocer las necesidades de los empleados, comprenderlas, es muy importante porque desde allí se deben desprender la mayoría de nuestro quehacer como psicólogos, porque estamos al servicio de ellos, pero eso sí, sin descuidar también los intereses de la organización, porque somos ese medio entre el empleado y el empleador; el buscar beneficios tanto para la empresa como para los empleados genera grandes ganancias, porque si todos están contentos, se va a tener un mejor funcionamiento.

Finalmente, el comprender y tratar de cumplir de las necesidades de los empleados y saberlas interpretar, además de conocer cada uno de sus intereses, sirvió de gran medida para poder desarrollar de forma adecuada el proyecto y poder generar satisfacción laboral, ya que se evidenció que el gerente ve en la actualidad muchas cosas igual a como eran año atrás, pero es muy diferente a la que puede haber ahora, por los cambios, por las dinámicas sociales.

Aprendí a conocer muchas herramientas para realizar un proceso de selección y saber en qué basarme para elegir a la persona idónea para el puesto, así como aplicar técnicas psicológicas para interactuar con los empleados y poder aportar al crecimiento de la organización; también comprender bien el entorno en el que desenvuelve la empresa y cada uno de sus empleados. Quiero resaltar lo que siempre tuve presente durante mi proceso de práctica y sistematización y fue una actitud proactiva, la que permitió estar investigando, buscando, interpretando, y desarrollando; esta actitud no me dejó quedarme con lo mínimo, lo poco que podía encontrar o que me facilitaran, fue ir más allá y no esperar a que llegaran las cosas por si solas, fue darlo todo, entendiendo que el que se dispone y lucha, lo consigue.

### **Reflexión de la práctica**

La Práctica Profesional en Psicología en la empresa Inversiones Mercaventas SAS, fue de grandes aprendizajes, porque pude aplicar conceptos de las teorías de la Psicología Organizacional, y con la ayuda de estos, en la relación teoría-práctica, avanzar en mi proceso de formación profesional. Además, comprendí que la Psicología Organizacional tiene mucha transversalidad con otras disciplinas para poder complementar el área.

Los conceptos teóricos tratados con antelación como el liderazgo, la comunicación, procesos de selección, clima organizacional, bienestar laboral, dan cuenta que fueron determinantes para llevar a cabo todo el proceso, tanto de práctica como de sistematización de la misma. Son conceptos claves y de gran utilidad para el diagnóstico planteado.

Estos conceptos son de gran ayuda y aprendizaje para el psicólogo en formación y que además, inmerso en una organización, se evidencia cuáles son los principales

objetivos del área de gestión humana, y de cómo esta debe de estar bien fortalecida para que los demás procesos sean más fáciles de llevar y con estabilidad. La importancia de un psicólogo organizacional es “encargarse de velar por el bienestar del capital humano de la organización, estando siempre atento al comportamiento y actitudes de las personas” (Álvarez, et al. 2013, p.414).

Los conocimientos que adquirí son muy valiosos, ya que amplié mi capacidad investigativa y documentarme con la razón de afianzar mis conocimientos y dar lo mejor de mí en cada actividad que realizaba. La Psicología Organizacional me logró impactar significativamente ya que es un campo tedioso aparentemente, pero no lo es, porque se aprende a conocer muchas formas de cómo cubrir una vacante con el personal idóneo y como este va aportando positivamente a la empresa y como esta también tiene mucho que ver en la satisfacción y motivación laboral del colaborador.

Me basé en diferentes teorías, como la de Naranjo (2012) que explica cómo debe ser un proceso de selección para que sea efectivo, cómo buscar la persona idónea, y todos los pasos que se deben seguir para conseguirlo como el reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación. Según Baquero (2005), cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. (Citado en Benavides, 2015, p.22).

Referente al Bienestar laboral, es un concepto importante en las organizaciones porque se trata del bienestar del empleado, Aguilar et al (2007) afirma que es “allí es en donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permitan mejorar sus condiciones de vida, así como las de su familia y su comunidad” (p.23).

Otra teoría importante que se debe de tener en cuenta, es la que se relaciona con las cadenas de mando, que según Riquelme (2015), “una cadena de mando apropiada asegura que cada tarea, cada puesto de trabajo y cada departamento tienen una persona que asume la responsabilidad del desempeño de ellas” (s.p.).

Las anteriores, son teorías importantes y bases para una empresa y que si se saben manejar y aplicar, dan excelentes resultados.

También pude darme cuenta, que tengo habilidades y destrezas frente al manejo de grupos y sensibilización, pero que también se me dio la oportunidad de

perfeccionarlas; también adquirí la habilidad de estructurar capacitaciones y aplicarlas buscando las mejores estrategias, ya que lo que planeé lo pude cumplir y con gran satisfacción. Pude ser asertiva con los que me rodearon en la práctica y sentí el cariño de los colaboradores. También me hizo dar cuenta que tengo que tener un poco más de paciencia con las personas que no están de acuerdo con participar en lo que se propone o tienen otras concepciones diferentes.

El apoyo obtenido en la empresa por parte de los jefes y gerencia, fue muy importante, ya que me brindaron las herramientas y espacios que necesité para desarrollar mis labores. Lo mejor de todo es que reconocieron mi trabajo y lo valoraron, esto genera gran satisfacción en mí, porque al ser una practicante, pude desempeñar el papel de jefe del área, pudiendo mostrar grandes potenciales.

### Referencias

- Acevedo Saavedra, P., & Cepeda Kaiser, E. (2013). Plan de negocios para optar por el grado de magister en administración (MBA). Santiago. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144698>
- Aguilar Quevedo, V., Cruz Muñoz, D., & Jiménez Rodríguez, D. (2007). Bienestar social laboral desde la perspectiva de la calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. Periodo 1995 - 2005 en Bogotá D.C. Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf>
- Álvarez, A., Giraldo, M., Gómez, M., López, D., López Ruiz, E., Molina, A., Páez, A., Ramírez Gómez, B., Valencia, L. & Zuleta, P. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*. 7(11). 409-425. Recuperado de <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>
- Benavides Montaña, I. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7395/ROTACI%D3N%>

20DE%20PERSONAL%20Y%20SU%20ALTO%20IMPACTO%20EN%20LA%20  
 0PRODUCTIVIDAD%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20-  
 %20Ivan%20Benavides.pdf;jsessionid=3D51518031F234279A64A66FA80C4BA6  
 ?sequence=1

- Bronstrup, C., Godoy, E. & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*. 26(51), 26-37. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005104.pdf>
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica Cemci*. (2). 1-50. Recuperado de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex*, 9(14), 1-13. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/viewFile/328547/20785360>
- Chiang, M., Núñez, A., & Salazar, C. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
- Cimo, C. (2002). La entrevista laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-entrevista-laboral/>
- Corrales, A., Quijano, N., & Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>

- De Pelekais, C., Nava, A., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos*, 8(2), 266-288. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318557008.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Martínez- Hernández, M., Torruco – García, U. & Valera – Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación media*. 2(7). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)
- Dosso, R. (2009). El juego de roles: una opción didáctica eficaz para la formación en política y planificación turística. *Revistas Aportes y transferencias*. 13(2). 11-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/276/27621943002.pdf?fbclid=IwAR2c9HSu68sNhv0CdfvexQ7uJxrZ3Jc2RDfYgwkEeWSNV5M7hM6WQSdpGvU>
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Escuela de Ciencias de la Administración*, 1(1), 71-84. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698512>
- Edukativos. (2011). El taller reflexivo. Obtenido de Edukativos: <https://www.edukativos.com/apuntes/archives/1973>
- El Tiempo. (2019). ¿Cuántas horas al día debemos trabajar para ser productivos?. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/ciencia/cuantas-horas-al-dia-debemos-trabajar-para-ser-productivos-347400>
- Enciso, E., & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de psicología* (11), 5-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf>
- Gómez Vélez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá - Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf>

- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 5(156), 45-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Interempresas. (2018). Biwel da el salto internacional transformando el bienestar laboral de empresas españolas. Interempresas. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/218717-Biwel-da-el-salto-internacional-transformando-el-bienestar-laboral-de-empresas-espanolas.html>
- Inversiones Mercaventas S.A.S. (2002). Reglamento interno de trabajo. Envigado: Litónico.
- Jaramillo, R. M. (2012). Trabajo en equipo. Recuperado de <http://dgrh.salud.gov.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Juliao Vargas, C. G. (2011). El enfoque praxeológico. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Malo Salavarieta, D. A. (2008). La medición en psicología como herramienta y como reflexión ética en el ejercicio del psicólogo. *Psicogente*, 11(19), 46-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497552139005.pdf>
- Martín, M., Pérez, G. & Pineda, U. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (33). 1-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>
- Martínez, J. (2019). Canales de distribuciones. Recuperado de Liderazgo y mercadeo: <https://www.liderazgoymercadeo.co/canales-de-distribucion/>
- Mejías, A. (2019). Cadena de mando en la estructura organizacional. Cuida tu dinero. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/cadena-de-mando-en-la-estructura-organizacional-8824.html>

- Mundo empresarial. (2019). Consecuencias de contratar a un mal empleado. Recuperado de El Empleo: <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/consecuencias-de-contratar-un-mal-empleado-5813>
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión* (32), 83-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- Noticias Universia. (2018). Conozca cómo presentar una prueba psicotécnica. Recuperado de Noticias Universia: <https://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/02/16/911990/conozca-presentar-prueba-psicotecnica.html>
- Osorio, J., & Cárdenas, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 13(1), 81-90. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/679/67952833006/>
- Redacción El Tiempo. (2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>
- Sánchez, S., Fuentes, F., & Artacho, C. (2008). Rankings internacionales de satisfacción laboral. *Capital Humano* (219), 60-70. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/1888/c212\\_060\\_a\\_Rankings%20internacionales\\_219\\_2.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/1888/c212_060_a_Rankings%20internacionales_219_2.pdf)
- Solano, A. I. (s.f.). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51. Recuperado de [http://scholar.google.com.co/scholar\\_url?url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf&hl=es&sa=X&scisig=AAGBfm2I7w3uqrLwg6yvQ8Y23iVgpIoV9g&nossl=1&oi=scholarr](http://scholar.google.com.co/scholar_url?url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf&hl=es&sa=X&scisig=AAGBfm2I7w3uqrLwg6yvQ8Y23iVgpIoV9g&nossl=1&oi=scholarr)

- Toro Suarez, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=EFC59BC2D76B1ACF22CF44727F6B216C?sequence=2>
- Uribe Rodríguez, A. F., Garrido Pinzón, J., & Rodríguez, A. M. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (33), 1-16. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961007.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*. 9(3). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

## **Anexos**

### **Anexo 1. Guía de entrevista Manual de funciones**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su sede de trabajo?
3. ¿A qué departamento de la empresa pertenece?
4. Nombre del cargo
5. ¿Cuál es su actividad principal?
6. ¿Indique el nombre del su jefe inmediato? ¿cuál su cargo?
7. ¿Nombre de la persona que reemplazaría sus funciones en caso de su ausencia?
8. ¿Conoce cuáles son sus funciones, las describe brevemente por favor?
9. Validar que funciones realiza el empleado, describirlas y explicar como las realiza y cuál es su objetivo
10. Se deberá catalogar las funciones como frecuentes, periódicas, ocasionales, poner actividad y describirla

11. Explicar los requerimientos físicos que tiene la actividad (caminar, correo, agacharse)
12. Requerimientos intelectuales (planear, controlar, analizar)
13. Condiciones ambientales (oficina, bodega, intemperie) y a que está expuesto a calor, frío, temperaturas extremas)
14. ¿A qué riesgos está expuesto (cortaduras, accidentes de tránsito, fracturas)?
15. Conocimientos que requiere el cargo (idiomas, contabilidad, administración, comercial)
16. Experiencia requerida
17. Entrenamiento
18. ¿Ejerce supervisión? ¿a qué áreas supervisa?
19. Tipo de controles realizados (Verifica resultados, procedimientos) y con qué frecuencia
20. Características del cargo (individual, trabajo en equipo, organización, supervisión)
21. Naturaleza del cargo (administrativo, ventas, operativo)
22. Responsabilidades del cargo que tenga nombre, característica y el grado de responsabilidad (Por máquina, materiales, responsable de objetos o registros de valor como cartera, registro contable, archivos, documentos)

## **Anexo 2. Manual de funciones (Asesor comercial)**

### **1. Objetivo del cargo**

Lograr las metas establecidas en el presupuesto de ventas asignado, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

### **2. Identificación del cargo**

|                |                  |
|----------------|------------------|
| Cargo          | Asesor comercial |
| Nivel          | Comercial        |
| Jefe Inmediato | Supervisor canal |

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| Cargos Que Le Reportan | No aplica.          |
| Ubicación Física       | Sucursales          |
| Interacción Interna    | Supervisor de canal |
| Interacción Externa    | Clientes            |
| Salario                | SMLV                |
| Jornada Laboral        | Tiempo completo.    |
| Horario Laboral        | Diurno.             |
| Fecha De Actualización | Febrero 2019        |

### 3. Perfil Del Cargo

#### 3.1 Competencia Técnica

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Nivel de escolaridad          | Bachiller.  |
| Título requerido              | N/A   |
| Conocimientos complementarios | Conocimiento en ventas.   |
| Habilidades y/o Destrezas     | Dinamismo.<br>Actitud de Servicio.<br>Honestidad.<br>Pro-actividad.<br>Recursividad.<br>Orientación a resultados.<br>Capacidad de persuasión y negociación.<br>Excelente capacidad para trabajar bajo presión de tiempo y con supervisión próxima.<br>Fluidez verbal.<br>Excelente presentación personal.<br>Facilidad para adaptarse e integrarse a grupos y trabajar en equipo. |
| Idioma(s) requerido(s)        | No aplica.  |

#### 3.2 Requerimiento de experiencia

|                |           |
|----------------|-----------|
| Tiempo En Años | 2 años    |
| En Experiencia | En ventas |

### 4 Descripción de responsabilidades

#### 4.1 Responsabilidades específicas (Actividades)

| # | Actividades  |
|---|--|
| 1 | Conocer acertadamente los productos de la compañía |

|    |  |
|----|--|
| 2  | Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades            |
| 3  | Manejo de catálogo abierto   |
| 4  | Mantener un continuo contacto con los clientes                                 |
| 5  | Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados                  |
| 6  | Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios           |
| 7  | Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes (Canal Especializado) |
| 8  | Ofrecer un excelente servicio post venta                                       |
| 9  | Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.                        |
| 10 | Visitar el 100% de los clientes  |