

**IMPLEMENTACION DE ALGUNOS PROCESOS DEL AREA DE GESTION
HUMANA EN LA EMPRESA PC ALIADOS S.A.**

**JULIANA MEJIA GARZON
ALEJANDRA CANO VALBUENA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2010**

**IMPLEMENTACION DE ALGUNOS PROCESOS DEL AREA DE GESTION
HUMANA EN LA EMPRESA PC ALIADOS S.A.**

**JULIANA MEJIA GARZON
ALEJANDRA CANO VALBUENA**

**Monografía presentada para optar al título de
Administradoras de Empresa**

**Asesor
MARTHA CECILIA JARAMILLO
Especialista en**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2010**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, Febrero 15 de 2010

DEDICATORIA

Este trabajo de grado, realizado con el fin de alcanzar la profesionalización en Administración de Empresas, está dedicado a todas aquellas personas que directa e indirectamente participaron en la ejecución del mismo. Personas que con su confianza, apoyo, respeto y opiniones hicieron un aporte significativo en la construcción de dicho trabajo.

Con una dedicación especial a mis padres y en general a mi familia por el apoyo y la confianza en este proceso.

ALEJANDRA CANO VALBUENA.

Dedico este trabajo a mi esposo, a mi hija, a mis padres y en general a toda mi familia, por el apoyo, la paciencia y acompañamiento en el tiempo que duró la realización del mismo.

JULIANA MEJIA GARZON.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Martha Cecilia Jaramillo, Asesora Temática del trabajo de grado por su orientación y apoyo en el proceso de desarrollo del mismo.

La Universidad Minuto De Dios y a su grupo de docentes, con reconocimiento especial al docente Carlos Arboleda y Ana Alejandra Gonzáles de la Profesionalización en Administración de empresas, por sus conocimientos y recomendaciones. Con su ayuda se alcanzo el resultado esperado.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCION	9
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	11
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo general.	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICACION	14
1.4 DELIMITACIÓN	15
1.4.1 Espacial.	15
1.4.2 Temporal.	15
1.4.3 Alcance.	15
1.5 METODOLOGÍA	16
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. MARCO FILOSÓFICO Y ANTROPOLÓGICO	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL	20
2.3. MARCO TEÓRICO	28
3. FUNCIONES ACTUALES DENTRO DE LA COMPAÑÍA PC ALIADOS	33
4. PROCESOS Y GESTIONES QUE LLEVA CONSIGO EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.	36
2 Reclutamiento	36
2.1.1 Proceso de reclutamiento	36
2.1.2 Entorno de reclutamiento	36
4.1.3. Límites y desafíos del reclutamiento	37
4.1.4. Formas de solicitud de empleo	50
4.2. Selección de personal	52
4.2.1. Objetivos y desafíos de la selección de personal	52
4.2.2. Selección de personal: panorama general	53
4.2.3. Concepto global de selección	54
4.2.4. Tipos de prueba	57
4.2.5 Resultados Y Retroalimentación	63
4.3 Contratación	64
4.3.1 Modalidades de contrato por su forma	64
4.3.2 Por su duración	66
4.3.3. Salario	70
4.3.4. Jornada	70
4.3.5. Liquidación	71
4.4 Inducción y entrenamiento	72
4.5. Descripción y Análisis de Cargos	77
Análisis del cargo	79

4.6. Evaluación de desempeño	79
4.6.1. Finalidades para las que se puede utilizar la ED:	79
4.6.2. Principios de la Evaluación de Desempeño	80
4.6.3 Escalas de puntuación	85
4.6.4. Autoevaluaciones	90
4.7. Compensación	91
4.8. Desarrollo Organizacional	93
4.9. Auditoria	97
5. IMPLEMENTACION DE ALGUNOS PROCESOS DEL AREA DE GESTION HUMANA EN LA EMPRESA PC ALIADOS S.A.	99
5.1 . MAPA DE PROCESOS	102
5.2. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	104
5.3. RECLUTAMIENTO	105
5.4.. SELECCIÓN Y CONTRATACION	113
5.5. MODALIDAD DE CONTRATO EN PC ALIADOS S.A.	117
5.6. DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	121
5.7. EVALUACION DE DESEMPEÑO	170
6. RECOMENDACIONES	176
ANEXOS	177
CONCLUSIONES	221
BIBLIOGRAFÍA	222

RESUMEN

Este trabajo surge ante la necesidad de analizar los resultados de la estructuración del área de gestión humana en una compañía que carecía de procesos. Primeramente se elaborará un marco teórico sobre el tema, con el objetivo de lograr una mejor comprensión de lo que es la administración del recurso humano, sus principios, objetivos, lo que representa para la organización, su importancia y los principales métodos de estructuración, entre otros aspectos. Posteriormente se aplicarán estos conceptos a los procesos actuales de esta compañía, con el objetivo de estructurar de una manera integral y armónica los procesos que la intervienen. De los resultados que se obtendrán de esta implementación, se llegará a conclusiones acerca de lo que son actividades administrativas aplicadas y la creación de procesos que generen una organización y una constitución lineal en los procesos administrativos y de cómo se llevan a cabo. También se analizará el modelo o plantilla de cómo no solo podrían ser algunos de los procesos, sino además, proponemos una metodología para la elaboración de este modelo de procesos del área de gestión humana. Después de haber logrado todo lo antes planteado arribaremos a conclusiones y recomendaciones beneficiosas para la organización.

INTRODUCCION

Las antiguas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, lo que implica que comience a utilizar el término de talento humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle

lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general.

Identificar y analizar algunos procesos por los cuales se puede estructurar el área de gestión humana dentro de la compañía PC Aliados S.A.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar y determinar las funciones actuales y gestiones que tiene el área de gestión humana, dentro de la compañía PC Aliados.
- Determinar los procesos y gestiones que lleva consigo el área de gestión humana para el buen desarrollo de las compañías.
- Implementar algunos procesos del área de gestión humana dentro de la empresa PC Aliados S.A. y establecer gestiones con los que se pueda mejorar la gestión de administración del personal dentro de la compañía.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Utilizamos muchas palabras para describir lo importante que son las personas dentro de la organización. El termino recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño dentro de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tiene en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma como se desempeña la organización. Las organizaciones exitosas son proclives a reunir diferentes tipos de personas para lograr un propósito común. Esta es la esencia de la administración de recursos humanos (ARH)”¹

Todas las empresas dentro de su sistema organizacional manejan varias áreas o departamentos que en conjunto hacen que el desarrollo y control de los procesos sea de una manera mas organizada, sistemática, que aporten de una manera mas optima la toma de decisiones y minimice el riesgo.

El problema surge cuando una de estas aéreas no funciona correctamente o como en nuestro caso no se ha implementado, convirtiéndose en una necesidad primordial, no solo porque mejora la gestión de los procesos, sino también crea un mejor clima organizacional, por simplificar los procesos de selección y contratación de personal y la inclusión de los empleados dentro de las decisiones administrativas.

PC Aliados S.A., es una compañía con trayectoria en el mercado y con estructuras ya establecidos, que aunque maneja las áreas de mercadeo, logística, y finanzas no incluye el talento humano, dentro su organigrama, lo que hace que este punto sea el mas descuidado y no tenga la atención necesaria, cayendo en errores como No contratar el personal idóneo, no tener políticas establecidas, mala capacitación

¹ George W. Bohlander, George Bohlander/Scott Snell. Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores, 2008. Edición: 14. , Pág.

E inducción, y por ende mayores reprocesos y retroalimentación, a causa de la no tenencia de procesos establecidos.

Plantear una investigación que consolide, la estructuración de una área de gestión humana y un marco social interno y externo a la organización, permitirá aportar elementos que formaran de una manera objetiva los fenómenos que dentro de una compañía trae el formar de una manera más estructural el diseño organizacional.

Es así, como después de dar un breve diagnóstico de lo que significa contar con una área de gestión humana dentro de una organización llegamos a la pregunta de investigación, que será nuestro punto de referencia para desarrollar este trabajo; **¿Cómo implementar algunos procesos del área de gestión humana en la empresa PC aliados S.A.?**

Esta investigación no solo servirá a esta empresa para que implementen procesos en una nueva área dentro de su sistema organizacional, sino a todas aquellas compañías que están empezando y les falta determinar en que nivel de su organización se encuentra el área de gestión humana.

1.3 JUSTIFICACION

La economía colombiana, y en especial la antioqueña, se esta viendo muy influenciada por el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, lo que comúnmente llamamos las PYMES convirtiéndose estas en algún momento en negocios informales, por lo mismo su creación y desarrollo carece de herramientas estructurales que permiten mejorar los procesos internos de la organización.

Este trabajo se realizó con el fin de implementar en esta empresa algunos procesos del área de gestión humana, dado que se conseguirá mejorar la gestión administrativa del personal, al igual que facilitara el control de los mismos. Además permitirá estandarizar la cadena de valor haciendo que se disminuya el riesgo, mejoren los indicadores, cesen los reprocesos, los tiempos y los movimientos.

Escogimos estos cuatro procesos para implementar, no porque los demás carezcan de importancia por si solos, teniendo en cuenta que los nueve en conjunto son los que estructuran el área de gestión humana; además ninguno de estos procesos es independiente, donde termina uno comienza el otro; sino porque por aspectos de tiempo, de información de datos, de premura de la compañía, son los que mas se adecuan a las necesidades. Tenemos en cuenta que a partir de terminada la tesis terminaremos de implementar estos procesos dentro de la compañía.

1.4 DELIMITACIÓN

1.4.1 Espacial.

P. C. Aliados S.A. esta ubicado en la ciudad de Medellín, barrio Caribe, (Multicentro Caribe) en la Carrera 65 con Calle 74-75 Bodega 138.

1.4.2 Temporal.

Se tiene proyectado que para el 2012 se extienda la labor comercial en 18.000 tiendas de la ciudad de Medellín, área metropolitana y municipios aledaños, Además de adecuar la infraestructura física y humana.

1.4.3 Alcance.

Implementar procesos de un área de gestión humana dentro de una compañía como PC. Aliados, en la cual existen carencias en los procesos, en los métodos y los modos merecen tiempo y concentración, lo que queremos es contextualizar de una manera eficiente, práctica y eficaz, la manera como se pueden originar procesos, que no solo Aluden al mejoramiento organizacional, sino que además estandarice las situaciones.

1.5 METODOLOGÍA

Este trabajo es de tipo explicativo – cualitativo, explicativo porque nos permite profundizar en los conceptos y dar un aporte personal a los conceptos ya establecidos y la implementación de estos; y cualitativo, porque nos basamos en conceptos no en cifras, lo que hace que se convierta en una investigación mas subjetiva.

Se desarrollara en tres capítulos:

- El primer capitulo hace alusión a las funciones actuales del área de gestión humana dentro de la compañía PC Aliados y las falencias a nivel organizacional.

- En el segundo capitulo identificaremos todos los procesos y gestiones que lleva consigo el área de gestión humana; como la selección, contratación, capacitación, documentación, pruebas, inducción, afiliación, entre otros.

- En el tercer capitulo explicaremos como partiendo de un proceso ya determinado y de gestiones comprobadas se pueden implementar procesos del área de gestión humana dentro de la empresa PC Aliados S.A. y procesos con los que se pueda mejorar la gestión de administración del personal dentro de la compañía .

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO FILOSÓFICO Y ANTROPOLÓGICO

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que hacerlo bien en el puesto de trabajo esta más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión.

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: Crítica Incidente Technique orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el

Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: aedipe: Desde entonces se cambia el término Habilidades por Competencias y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos dentro del marco del seminario internacional Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En Las Mesas Sectoriales participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Publicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

LA PLANEACION DE RECURSO HUMANO

La planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos. Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar.

Las siguientes 5, son las más vigiladas:

- Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- Cambios tecnológicos, incluyendo robótica y automatización de la oficina
- Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.
- Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica
A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios. Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

La planeación de recursos humanos y la exploración del entorno
La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede

ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

SELECCIÓN Y CONTRATACION

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más

adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

-La adecuación del hombre al cargo

-La eficiencia del hombre al cargo

DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos."²

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

² Chruden y Sherman, administración de personal. Pág. 60

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

COMPENSACIÓN

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

BENEFICIOS SOCIALES

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

HIGIENE Y SEGURIDAD

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

RELACIONES LABORALES

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

AUDITORIA

La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

2.3. MARCO TEÓRICO

Antes de abordar el tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un gasto que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la visión estratégica la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos

estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la gestión por competencias cobra su mayor importancia, "al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas."³

Se ha definido por mucho tiempo el significado de la palabra competencia, varios de ellos:

- Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal
- Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: "Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo"⁴

³ Mery Gallego Franco. Teoría de competencias. Pág. 10

⁴ ³ Richard Boyatzis. El líder. Pág. 10

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese no se qué, o esa cualidad personal que

le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Se conocen muchas clasificaciones de competencias, veremos alguna de ellas:

Diferenciadoras y de umbral, las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de umbral son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- Competencias Relacionadas Con el saber: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber hacer: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el ser: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización. Cito el ejemplo que recientemente el Dr. Enrique Ogliastri mencionara en su artículo sobre este tema, haciendo referencia a las competencias esenciales de la Sony, cuando dice: “que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.”⁵

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de

⁵ Enrique Ogliastri. revista Dinero de Noviembre de 1999

personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

3. FUNCIONES ACTUALES DENTRO DE LA COMPAÑÍA PC ALIADOS

FUNCION: RECLUTAMIENTO

OBJETIVO: Establecer de forma documental el procedimiento para recolectar hojas de vida.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	PROCEDIMIENTO
Información vacantes	Todo el personal	Esta información se maneja de manera informal, voz a voz
Entrega hojas de vida	Recepción Multicentro Caribe	Las personas interesadas dejan su hoja de vida en la recepción de Multicentro Caribe, quienes las remiten a las instalaciones de la empresa

FUNCION: SELECCIÓN

OBJETIVO: Seleccionar al personal más idóneo para el cargo solicitado con base a las necesidades de la compañía.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	PROCEDIMIENTO
Selección Hojas de vida	Gerencia	Si el proceso que se esta adelantando es de carácter comercial y/o logístico lo realiza el gerente comercial y si es administrativo la gerente general.
Convocatoria	La gerencia	Después de analizar y seleccionar los currículos que cumplen con el perfil requerido estas mismas personas se encargan de notificar a cada aspirante para citarlos a entrevista.
Preselección	Gerencia	Realizan la entrevista individual a cada uno de los aspirantes.
Selección	Gerencia	Después de decantar en la primera entrevista, se convocan finalmente a los seleccionados, para continuar con el proceso.

PROCESO: CONTRATACION

OBJETIVO: Legalizar los procesos contractuales de los empleados.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	PROCEDIMIENTO
Solicitud de documentos	Auxiliar administrativa	Se entrega a cada persona los requisitos de ingreso. Ver anexo 1
Recolección de documentos	Auxiliar Administrativa	Archivar documentación personal y hacer las afiliaciones respectivas (EPS, ARP, AFP Y CAJA DE COMPENSACIÓN).
Firma de contrato	Auxiliar Administrativa	Firma de contrato laboral

En este momento la compañía cuenta con varios tipos de contrato. Inicialmente se manejan contratos a término fijo; En el año hay cuatro contratos cada uno de tres meses, que al finalizar se convierten en contratos a término indefinido. Este tipo de contrato es valido para todo el personal administrativo y operativo de la empresa. Por otro lado esta el contrato por prestación de servicios, para la contadora y el revisor fiscal, así como para los transportadores.

En el momento de realizar los exámenes médicos para el ingreso, estos corren por cuenta del empleado.

PROCESO: INDUCCION Y ENTRENAMIENTO

OBJETIVO: Indicar al personal las funciones y métodos para desarrollarlas.

Nota: en la entrevista se hace una breve descripción de la empresa y del cargo. No se realiza una inducción y entrenamiento formal de cargo.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	PROCEDIMIENTO
Acompañamiento del personal de la misma	Personal encargado	Cualquier persona del área, le hace entrega del puesto y da una somera

área		información de las actividades del cargo a desempeñar.
Entrega del reglamento interno de trabajo	Auxiliar administrativa	Después que el personal sepa cuales son sus funciones y actividades se le hace entrega del reglamento interno de trabajo.

4. PROCESOS Y GESTIONES QUE LLEVA CONSIGO EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.

2 Reclutamiento

Es el proceso para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

2.1.1 Proceso de reclutamiento

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

2.1.2 Entorno de reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto (perfiles, Procesos)

4.1.3. Límites y desafíos del reclutamiento

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

- El reclutador puede acudir a tres índices básicos:
 - Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
 - Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
 - Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

- Políticas y normas de la organización:

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una

carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
 - Políticas sobre situación del personal. Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
 - Políticas de contratación internacional. Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.
- Planes de recursos humanos:

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.

- Enfoque cuantitativo:

Estos suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

1. se elige un factor adecuado de negocios.
2. se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados
3. se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos
4. se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

- Enfoque cualitativo:

En contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización.

- Pronósticos de la oferta de empleados

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo

suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

- Oferta interna de trabajo:

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

- Oferta externa de trabajo:

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

- Recorte organizacional:

Cuando las organizaciones tienen un exceso de empleados en ciertas áreas, deben encontrar maneras de reducir el conteo de cabezas

- Tomar la decisión de despedir empleados:

Por lo general, las decisiones de despedir empleados se basan en la antigüedad, el desempeño o ambas. En algunas organizaciones, en especial las que tienen contratos colectivos, quizá la consideración fundamental sea la antigüedad. En otras, quizá prevalezcan factores como la habilidad y la aptitud al determinar los despidos.

- Requisitos Del Puesto

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente relevante?

- Costos:

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

- Incentivos:

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

- Canales De Reclutamiento:
 - Reclutamiento dentro de la organización

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

- Ventajas de reclutar desde el interior

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

- Medios para localizar candidatos calificados para el puesto

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

- Sistema de registro por computadora:

Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

➤ Requisitos de puesto:

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

➤ Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

- ✓ Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
- ✓ Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- ✓ Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

➤ Limitaciones del reclutamiento interior

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de

ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

➤ Reclutamiento fuera de la organización

A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en que nivel se incorporan.

➤ El mercado laboral

El mercado laboral, o el área donde se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones. El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional, o aun internacional. La facilidad con que los empleados puedan cambiar de trabajo también incide en los límites del mercado laboral.

➤ Fuentes de reclutamiento externo

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con

base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.

➤ Anuncios:

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

➤ Agencia pública de colocación:

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de reubicación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

➤ Agencia privadas de colocación:

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

➤ Agencia para reclutamiento de ejecutivos:

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los

requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

➤ Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

➤ Instituciones educativas:

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

➤ Recomendaciones de los empleados:

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una "venta de reclutamiento" exitosa. Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, viajes con todos los gastos pagados y seguros gratuitos.

➤ Solicitantes y currículos que llegan solos:

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

➤ Organizaciones profesionales:

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo. Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

➤ Sindicatos:

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

- Índice de tolerancia:

Ayudar a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto.

- Reclutadores organizacionales:

Quien realiza la función de reclutamiento depende principalmente del tamaño de la organización. Las empresas grandes contratan reclutadores profesionales de

recursos humanos para encontrar nuevos empleados. En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de RH, los gerentes y supervisores pueden realizar el reclutamiento.

- Revisión preliminar realista del puesto:

Acto de dar información a los candidatos acerca de todos los aspectos del puesto, incluyendo tanto sus facetas agradables como las desagradables.

- Reclutamiento entre las clases protegidas

Al cumplir la obligación legal de proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo, muchas veces los patrones desarrollan un programa formal EEO/AA. Una parte esencial de cualquier política EEO/AA es un esfuerzo afirmativo para reclutar miembros de las clases protegidas.

- Reclutamiento de mujeres

Las mujeres constituyen el grupo más numeroso de las clases protegidas. Las mujeres serán una importante fuente de nuevos ingresos a la fuerza laboral durante la próxima década. La mayoría de las mujeres no trabajan solo por salir de casa o por cubrir necesidades psicológicas, al igual que los hombres, lo hacen por diversas razones, pero en particular por la necesidad económica.

- Reclutamiento de minorías

Para muchas minorías, las oportunidades de empleo aún son muy limitadas, debido a las desventajas sociales y educacionales. Así mismo, como el entorno social de estas personas pueden encontrarse a veces separado de la corriente principal, es difícil conectarlas mediante los métodos comunes de reclutamiento.

- Reclutamiento de discapacitados

Las obstrucciones físicas, se eliminan a medida que los patrones realizan las mejoras aprobadas por las legislaciones federales para dar cabida a los trabajadores discapacitados. Se espera que los esfuerzos para eliminar la discriminación de los discapacitados en cuanto contratación, promoción y compensación aumentan de manera dramática, a medida que las organizaciones comienzan a cumplir las obligaciones que establece la Ley para discapacitados.

- Reclutamiento de personas de edad avanzada

Esto de contratar a personas de mayor edad, es resultado del cambio de la demografía de la fuerza de trabajo, así como de las actitudes de los patrones y los empleados. Las organizaciones se han dado cuenta que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo y son confiables. Las personas de mayor edad son una excelente fuente de reclutamiento para puestos de tiempo por horas y completo que, de otra manera, serían muy difíciles de cubrir.

4.1.4. Formas de solicitud de empleo

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

- Datos personales:

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

- Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

- Antecedentes Laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

- Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

- Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

- Autenticidad:

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

4.2. Selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

4.2.1. Objetivos y desafíos de la selección de personal

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de

empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

4.2.2. Selección de personal: panorama general

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

- Selección interna:

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

- Razón de selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total del solicitante. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

- El aspecto ético:

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

- Desafíos de la organización:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

4.2.3. Concepto global de selección

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

Paso 1: Recepción Preliminar De Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La

selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas De Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Validación de pruebas:

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Diversos tipos de prueba psicológica:

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Instrumentos para la administración de exámenes:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

- Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

- Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

4.2.4. Tipos de prueba

TIPO	PRUEBAS	DESCRIPCIÓN	TIPOS DE PUESTOS	DEFINICION
Personalidad	16 PF	Personalidad	Todos	mide 16 escalas primarias y secundarias de la personalidad en sujetos normales
Personalidad	HTTP	Personalidad en el trabajo	Todos	Test del dibujo de la casa, árbol y la persona
Personalidad	IPV	Personalidad Vendedores	Comerciales	
Inteligencia	D-48	Inteligencia General	Titulados Medios	
Inteligencia	BLS-V	Inteligencia General	Directivos	
Inteligencia	IG-1	Inteligencia General	Formación Primer Grado	

Actitudinal	DAT	Distintos Rasgos Inteligencia	Todos	
Razonamiento	R	Razonamiento	Titulación Media	
Razonamiento	FR	Razonamiento Lógico	Titulación Superior	

Paso 3: Entrevista De Selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Tipos de entrevista:

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

- Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.
- Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.
- Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el

tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

- Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista:

- Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.
- Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.
- Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.
- Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el

tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

- Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post entrevista).

Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de guiar al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Errores del entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 4: Verificación De Datos Y Referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en

tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5: Examen Médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Paso 6: Entrevista Con El Supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: Descripción Realista Del Puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8: Decisión De Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

4.2.5 Resultados Y Retroalimentación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

4.3 Contratación

El Contrato es la principal herramienta que utilizamos en el mercado laboral entre quienes contratan y quienes desarrollan un trabajo. Podemos decir resumiendo mucho que un Contrato es el documento en el que se resumen las condiciones a las que el empresario y el trabajador se comprometen a desarrollar sus respectivas funciones (dependiendo del tipo de contrato que se utilice los derechos y deberes del empresario y el trabajador variarán).

4.3.1 Modalidades de contrato por su forma

Contrato Verbal de trabajo

Como su nombre lo indica es aquel que se celebra de palabra y hace referencia al acuerdo verbal entre un empleador y un trabajador sobre una determinada labor, el lugar de prestación del servicio y su remuneración.

Qué debe incluir?:

- La clase de labor que habrá de desarrollarse y sus circunstancias.
- El lugar de trabajo, el cual no es sólo el domicilio del empleador, sino el lugar físico donde deberá ubicarse el trabajador para el desempeño de sus funciones.
 - La cuantía y forma de remuneración.
 - Los periodos de pago con los plazos que habrán de mediar entre cada pago salarial.
 - La duración del contrato, que por ser verbal se entenderá siempre como a término indefinido.
 - No pueden existir plazos ni periodo de prueba dentro de este tipo de contratos.

Puede ocurrir que el empleador y el trabajador convengan la labor a desarrollar y el lugar y duración del contrato, más no se especifique nada con relación al salario o remuneración. En este caso concreto, el problema se soluciona de la siguiente manera:

- Si se trata de un trabajador cuyas actividades no requieren especialización o técnica alguna, la remuneración para una jornada laboral de ocho (8) horas será el salario mínimo legal vigente fijado por el Gobierno Nacional.
- Cuando se trata de un trabajador técnico, profesional o especializado, la remuneración es fijada por un perito nombrado por el juez laboral, quien dictaminará acerca de la labor ejecutada por el trabajador y la remuneración que corresponde para cada caso.

Contrato escrito de trabajo

Es el acuerdo entre trabajador y empleador que se plasma en un documento. Se facilita de esta manera la prueba del contrato, aunque no sobra advertir que para probar dentro de un proceso la existencia de un contrato laboral se admiten los demás medios probatorios, tales como el testimonio, la inspección judicial, reconocimiento de documentos etc.

Existen contratos que deben constar por escrito para su validez:

El contrato a término fijo

El contrato de aprendizaje

- El contrato de trabajo que se celebre con extranjeros no residentes en el país. O los enganches colectivos de trabajadores para laborar en el exterior
- El periodo de prueba debe constar por escrito

4.3.2 Por su duración

Contrato a término fijo

Es aquel que tiene un límite en el tiempo. Las partes determinan exactamente la fecha en que ha de terminarse el contrato. Anteriormente, no podían ser inferiores a un año, salvo ciertas circunstancias de las empresas como reemplazos temporales de trabajadores por licencias, vacaciones etc. A partir de 1991, en aras del principio de la flexibilidad laboral se permite suscribir contratos a término fijo inferiores a un año, por cualquier periodo.

Requisitos

Que conste por escrito

El término de duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable en forma indefinida

- Para su terminación debe existir un preaviso de por lo menos treinta (30) días

Contrato a término fijo inferior a un año

El trabajador vinculado de esta manera tiene derecho a todas las prestaciones sociales y a vacaciones en forma proporcional, sea cual sea el tiempo laborado.

Sin embargo, este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año y así sucesivamente.

· Que el periodo de prueba sea equivalente a la quinta (1/5) parte del término inicialmente pactado

· Para su terminación. Por vencimiento del término pactado, o de la prórroga, se dé aviso por escrito con una anticipación no inferior a treinta (30) días, con excepción de aquellos cuya duración es de un mes o menos.

Prórroga

El Contrato a término fijo es prorrogable o renovable indefinidamente, pero sin perder en ningún caso su naturaleza de limitación en el tiempo. Las prórrogas pueden ser automáticas o expresas.

Se pueden presentar dos hipótesis:

1. Los contratos a término fijo superiores a un año se prorrogan por un periodo igual al inicialmente pactado

2. En los contratos a término fijo inferiores a un año se autoriza su prórroga automática hasta por tres (3) periodos iguales al inicialmente pactado. A partir de la tercera vez, la prórroga no podrá ser inferior a un año

Requisitos para dar por terminado el contrato a término fijo

Para impedir que el contrato a término fijo sea prorrogado automáticamente, es necesario que el trabajador o el empleador presenten preaviso.

Qué es el preaviso

Consiste en la manifestación de una o ambas partes de la decisión de no prorrogar el contrato de trabajo, de darlo por terminado, con una antelación igual o

superior a 30 días. Debe presentarse por escrito por exigirlo así la ley, para efectos de facilitar las pruebas que las partes eventualmente pretendan hacer valer en el caso de adelantar un proceso judicial.

Preaviso en los contratos de 30 días o inferiores

Cuando la duración sea igual o inferior a treinta días, no se requiere preaviso para dar por terminado el contrato de trabajo.

Contrato a término indefinido

Es el más común de los contratos laborales y se caracteriza porque no tiene limitación en el tiempo, no prevé ninguna fecha, condición o circunstancia que permita conocer desde su inicio el momento hasta el cual habrá de tener vigencia el mismo.

Así las cosas, su duración se extiende hasta cuando las partes lo deseen o cuando se presenten circunstancias de hecho que conforme a la ley laboral se consideran causas de terminación del contrato laboral, por ejemplo las faltas graves que cometa el trabajador en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de trabajo.

Es la forma de contrato de trabajo más usada, especialmente por la posibilidad de formalizarse verbalmente. Para su terminación, el Código Sustantivo del Trabajo faculta al trabajador para dar por terminado este tipo de contratos con preaviso de antelación no inferior a 30 días.

Contrato de obra

En este tipo de contrato la duración del mismo se encuentra determinada por el tiempo necesario para la ejecución completa de una determinada obra o labor. Es usado frecuentemente en el sector de la construcción. Este contrato debe celebrarse por escrito, con el fin de dejar constancia expresa de cuál es el objeto

que se persigue con dicha contratación.

De la misma manera, es preciso señalar en forma clara la obra o labor que va a determinar la duración del contrato. Si se trata de una labor que se realizará por etapas, es necesario que así se señale estableciéndose en qué etapa se contrató al trabajador.

Cuando el trabajador es despedido sin justa causa, el empleador debe indemnizar al trabajador, pagándole antes de la culminación de la obra o labor contratada los salarios correspondientes al tiempo que falte para la terminación completa de la obra o labor.

En este tipo de contrato, la prórroga no existe por cuanto si la obra o labor termina por completo, es natural que no haya lugar a ella.

Contrato Ocasional o Transitorio

Consiste en la ejecución de labores ajenas a las actividades normales de una empresa y cuya duración no puede exceder de treinta (30) días. En este tipo de contratación el trabajador solo tiene derecho al pago del valor acordado por sus servicios y a que se le suministren primeros auxilios en caso de ocurrir un accidente de trabajo. No tiene derecho a ninguna otra prestación.

Requisitos

- Debe constar por escrito.
- Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social de la empresa contratante
- Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

Si el trabajador una vez transcurrido el término de treinta (30) días no ha

terminado la labor encomendada, se cancela el valor del contrato y se debe suscribir uno nuevo, que en todo caso no podrá exceder de dicho término.

4.3.3. Salario

Es la remuneración que obtiene el trabajador por la realización de su trabajo. En el contrato figurará el total de pesos brutos al año y el número de pagas (incluidas las pagas extraordinarias) en que se distribuye.

El salario deberá coincidir con el recogido en el convenio colectivo de empresa, y si no existiera, en el convenio colectivo del sector provincial o nacional. En cualquier caso, no será inferior al Salario Mínimo Interprofesional.

4.3.4. Jornada

Son las horas de trabajo ordinarias a realizar por el trabajador bien sea diaria, semanal, mensual o anualmente, y su distribución será como máximo de 40 horas semanales y 9 horas diarias.

La jornada deberá coincidir con lo recogido en el convenio colectivo de empresa o, en su defecto, en el del sector provincial o nacional.

Nota: los empresarios están obligados a entregar una copia básica de los contratos a los representantes de los trabajadores en el plazo de diez días. Esta copia básica tendrá todos los datos del contrato salvo los personales (como el DNI, domicilio, estado civil, etc.).

Los empresarios deberán registrar los contratos, junto con la copia básica firmada por los representantes de los trabajadores.

4.3.5. Liquidación

Es el recibo que la empresa tiene que dar al trabajador cuando finaliza la relación laboral. En el recibo figurarán las partes proporcionales de las siguientes cantidades:

pagas extraordinarias y vacaciones; también figurarán el salario, los atrasos y cantidades adeudadas por otros conceptos.

INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO

Es la cantidad (días por año trabajado) que la empresa tiene que pagar al trabajador cuando finaliza el contrato temporal, no en todas las modalidades (como veremos más adelante en las distintas modalidades de contrato) o en algunos casos de despido.

FINIQUITO

Es el documento que termina la relación laboral entre el empresario y el trabajador, y recoge la cantidad resultante de la suma de la liquidación y la indemnización. Muy importante: si firmas el finiquito

podrías estar renunciando a emprender futuras acciones legales. Asesórate en el Sindicato antes de firmarlo; te evitarás posibles problemas. Si lo ves claro, escribe en el documento la expresión NO CONFORME.

La ley establece la posibilidad de que, a petición del trabajador, esté presente en la firma del finiquito un representante de los trabajadores para asesorarle si fuese

necesario. Por tanto, no dudes en solicitar ayuda a tu representante sindical antes de firmar el finiquito.

4.4 Inducción y entrenamiento

Orientación y ubicación

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

Ubicación Y Obstáculos Para La Productividad

Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Disminución de la disonancia:

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a

cabo puede ser la de retirarse. Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

Tasa de rotación de nuevos empleados:

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

Socialización:

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado

empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

Programas de orientación.

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros temas de la organización global y prestaciones y servicios al personal, se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas

directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

Oportunidades y errores:

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros presentaciones y funciones y deberes específicos.

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor. Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito: El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información. Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar. Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor. Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

Beneficios de los programas de orientación:

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

Seguimiento de la orientación:

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

Implicaciones internacionales:

Cuando un empleado nuevo se destina a una plaza de trabajo internacional, la orientación se hace más importante, pero también más compleja. El nuevo empleado necesita adquirir más información sobre la compañía: su estructura, programas de prestaciones y el trabajo específico. Una orientación rápida sobre la cultura, el lenguaje e incluso las diferencias en cuanto a la legislación siempre resultarán beneficiosas.

Ubicación del empleado.

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación. La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo

original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral. A pesar de que se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

4.5. Descripción y Análisis de Cargos

Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc., las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los

requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

Tarea

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

Atribución

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

Cargo

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Descripción de cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos

que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

Análisis del cargo

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complexión necesaria)
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

4.6. Evaluación de desempeño

Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

4.6.1. Finalidades para las que se puede utilizar la ED:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.

- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

4.6.2.Principios de la Evaluación de Desempeño

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

➤ Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

➤ Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas. Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

➤ Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

1. Los prejuicios personales.
2. La tendencia a la medición central.
3. La interferencia de razones subconscientes.
4. El efecto de acontecimientos recientes.
5. Efecto halo o aureola.
6. Suavidad o indulgencia.

➤ Los prejuicios personales:

Cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en le punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.

- Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en le influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. Efecto de halo o estereotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
- Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el

comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

➤ Métodos para reducir distorsiones:
Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación. La capacitación puede incluir tres pasos:

1. Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.
2. Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
3. Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Capacitación de los evaluadores

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El

reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

4.6.3 Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno cuyos extremos corresponden a la menor justificación y extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador. Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Escalas más comunes:

- A. Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.
- B. Escala continua: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se esta calificando se hace en forma insensible.
- C. Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca

➤ Estándares de producción:

Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

➤ Lista de verificación

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Tipos de Listas de Verificación.

Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.

De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada. Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada

de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

➤ Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

➤ Método del registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de valuación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.

Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- Escala Basada en la Conducta: Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:
 1. Desempeño extremadamente sobresaliente.
 2. Buen rendimiento.
 3. Rendimiento ligeramente bueno.
 4. Desempeño aceptable.
 5. Desempeño ligeramente malo.
 6. Mal desempeño.
 7. Rendimiento extremadamente malo
- Método de verificación de campo

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

- Método de evaluación en grupos

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor..Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

- Método de distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en la siguientes proporciones:

1. 10% calificación muy inferior
2. 20% calificación inferior
3. 40% calificación promedio
4. 20% calificación superior
5. 10% calificación muy superior

* tienen que ser más de cinco empleados
En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

- Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El

empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión, la desventaja es que determina a quien es mediocre y quien el sobresaliente

- Método de evaluación basados en el desempeño futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluación
- Administración por objetivos
- Evaluación psicológica
- Métodos de los centros de evaluación

4.6.4. Autoevaluaciones

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

- Administración por objetivos

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Cono además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo

método práctico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

- Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

- Método de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

4.7. Compensación

Son las remuneraciones y beneficios un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben traducir qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resuelta mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente (Lawler, 1990).

Equidad interna.

Otra función de las compensaciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no, como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos.

Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades de cada cargo, el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Para ello existen variados sistemas de evaluación de cargos, siendo a nuestro juicio los sistemas cuantitativos en general y el sistema desarrollado por Edward Hay y Dale Purves en particular (Henderson, 1985), los que garantizan una medida confiable de la equidad interna.

El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular.

Competitividad externa.

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.

Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta

práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

Dirección del desempeño.

Relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea de performance management es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación del desempeño anual. Aquí se cotidianiza la dirección del desempeño, la que si bien tiene impacto final en la definición de niveles de remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del desempeño y a la práctica del coaching como soporte y apoyo a las personas (Chingos, 1997).

4.8. Desarrollo Organizacional

4.8.1.Promociones:

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las

promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad. Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades: Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

- Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

4.8.2. Transferencias:

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de

personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

4.8.3. Programas de identificación de vacantes entre el personal: Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

Separaciones

Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el

método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización.

Renuncias:

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales. La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

Las renuncias voluntarias y la situación interna de empleo: Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección. Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

Suspensión de relaciones laborales:

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera honesta y convincente al personal, es probable que esta medida no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores.

Aspectos De La Ubicación

- Efectividad: La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que puedan reducirse al mínimo las interrupciones en la labor diaria, tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, se deben basar en los pasos de selección de personal. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración.
- Cumplimiento de las normas legales: El conocimiento a fondo de las leyes laborales y los demás aspectos jurídicos resulta de vital importancia para los departamentos de personal (protección de los menores de edad, servicios de salud, jornadas de trabajo, jubilación).
- Prevención de las separaciones: Es una de las áreas más creativas. A fin de reducir la pérdida de los recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renuncias voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo. Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades.

4.9. Auditoria

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorías culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorías comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se

difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla. La auditoría puede incluir preguntas, como lo son:

¿Cómo emplean los empleados su tiempo?

¿Cómo interactúan entre ellos?

¿Tienen autoridad?

¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?

¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

5. IMPLEMENTACION DE ALGUNOS PROCESOS DEL AREA DE GESTION HUMANA EN LA EMPRESA PC ALIADOS S.A.

QUIENES SOMOS

Consientes del potencial de ventas de la ciudad, un grupo de amigos deciden conformar una empresa para en alianza con empresas de reconocidas marcas ofrecer un servicio de ventas tienda a tienda diferenciado; en la ciudad de Medellín y sus alrededores.

Fue inaugurada en 24 de Junio del 2002 con el fin de atender el mercado de tienda a tienda del sector norte de la ciudad, ofreciendo el mejor servicio, productos de excelente calidad y precio.

Nuestros proveedores: Zenú, Rica, Suizo, Ferrero de Ecuador, Productos Bary, Meals de Colombia, Super de Alimentos, Bimbo, Papeles Nacionales, Incauca, La Coruña, Gelatinas de Colombia, Tres M. Plasdecol, Multidimensionales , entre otros.

MISIÓN

Ofrecer los servicios de venta, logística y distribución tienda a tienda de productos alimenticios de consumo masivo, en especial del sector cárnico y lácteo en la ciudad de Medellín y sus alrededores. Para esto contamos con una infraestructura física y humana que nos permite hacer presencia en aproximadamente 13.000 tiendas del sector antes mencionado, de una forma responsable frente a los compromisos y objetivos de los proveedores, clientes y accionistas.

VISIÓN

Nos esforzamos por lograr para el 2012 aumentar nuestra presencia en tiendas de la ciudad de Medellín, área metropolitana y municipios aledaños, con un mínimo de frecuencia de 1 visita por semana. Mediante el fortalecimiento de la infraestructura física y humana con el fin de brindar un servicio óptimo y poder ser reconocidos por nuestros proveedores y clientes como un socio que cumple, respeta y valora sus objetivos. Buscamos permanentemente contribuir al mejoramiento del medio ambiente, al crecimiento económico y social del sector, de la ciudad y de nuestro país.

POLÍTICA DE CALIDAD

Es un proyecto de estructuración y de certificación, para lograrlo se cuenta con un equipo humano que actúa con libertad y responsabilidad, integrado por los participantes de los procesos y sus líderes, ellos se ocupan día tras día de todos los detalles que nos permiten atender mejor a nuestros clientes y proveedores, preparándose y capacitándose para ofrecer un servicio de excelente calidad.

Buscamos integrar a todo nuestro equipo humano a través de algunas estrategias de motivación, formación y toma de conciencia como concursos, boletines, carteleras y eventos de formación/auto-formación, se tratar de que todo nuestro equipo humano no solo conozcan sino que se comprometan con el cumplimiento de las políticas, los requisitos normativos y legales /reglamentarios y de los clientes/ proveedores y PC Aliados.

La política de Calidad será elaborada con base en las necesidades y expectativas de los proveedores así como con los objetivos y enfoque organizacional de PC Sin perder de vista la Misión y Visión.

Todo lo anterior no es posible sin el suministro de los recursos financieros el cual se debe contemplar en el presupuesto y planes detallados de mejora, así como la participación de un personal calificado y competente, comprometido con las expectativas de nuestros clientes y proveedores.

Este documento describe cómo funcionará nuestro Sistema de Gestión de Calidad (SGC) haciendo énfasis en la Gestión por Procesos, el enfoque al cliente y el cumplimiento de los requisitos normativos y los legales / reglamentarios.

Es importante resaltar que la implementación, el mantenimiento y la mejora de nuestro SGC es gradual pero permanente, y que las normas NTC-ISO 9001: 2000 constituyen para nosotros herramientas de gestión eficaces para el logro del crecimiento y la perpetuidad.

VALORES CORPORATIVOS

Son los que orientan nuestra conducta y nos permiten decidir como actuar ante las diferentes situaciones que nos plantea la vida. Están relacionados principalmente con los efectos que tiene lo que hacemos en las otras personas, en la sociedad o en nuestro medio ambiente en general.

- **SERVICIO:**

Trabajamos con dedicación y esmero para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y proveedores.

- **RESPONSABILIDAD**

Asumimos el máximo compromiso para dar cumplimiento a nuestros objetivos y obligaciones.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Compartimos esfuerzo, valoramos ideas y opiniones para el logro de objetivos comunes.

- **INTEGRIDAD**

Actuamos con honestidad, respeto y coherencia. Lideramos con el ejemplo

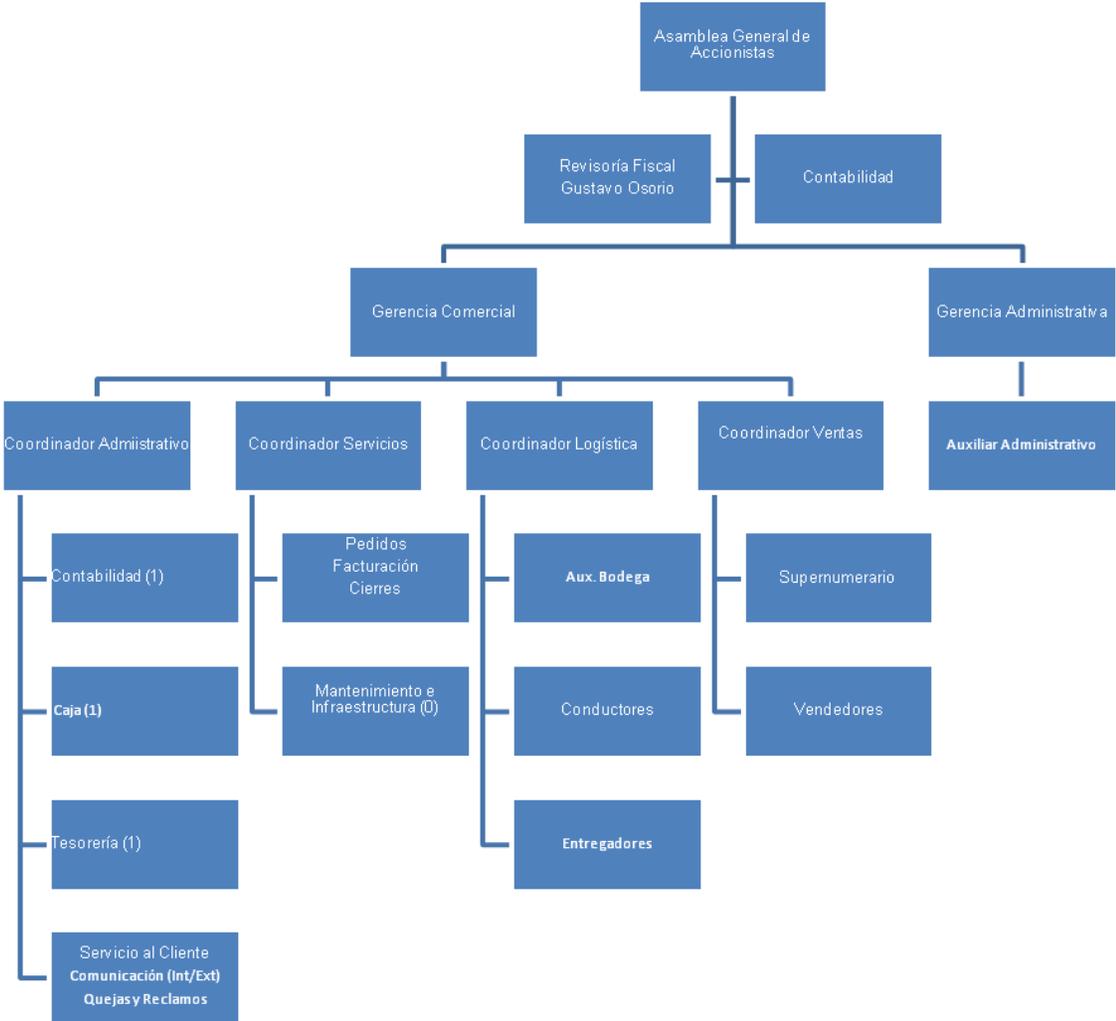
OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Brindar un trato amable y respetuoso a los clientes y proveedores, caracterizado por la actitud proactiva del personal y la atención personalizada.
2. Escuchar la voz del cliente y responder en forma eficaz a la misma, implementando nuevos medios (canales) de comunicación.
3. Fomentar la comunicación eficaz con el cliente externo y los colaboradores.
4. Evitar que se presenten no conformidades asociadas a los procesos de comunicación que involucren al cliente / Proveedor.
5. Contar con una infraestructura propia adecuada a los requerimientos de los clientes y proveedores, así como, con espacios que presenten una decoración agradable, orden, aseo y limpieza.
6. Contar con un personal competente, comprometido y motivado.
7. Diseñar, documentar e implementar una metodología confiable para la medición del grado de motivación de los clientes internos.
8. Implementar y mejorar la eficacia del S.G.C y sus procesos.
9. Diseñar y documentar una metodología aplicable para los costos de calidad y crecimiento.
10. Lograr un cumplimiento del 50% de los requisitos asociados a los perfiles de cargo o rol para mediados del año 2010.
11. Implementar un indicador integral, en relación con los ítems: eficiencia y eficacia (cumplidos, completos y oportunos). (Estudio Zenu – pendiente presentación don Gustavo)
12. Establecer un indicador de servicio, con respecto a la amabilidad, disposición de vendedor y entregador.
13. Establecer un indicador de liderazgo con respecto a la competencia, y mantener nuestro liderazgo como distribuidores tienda a tienda. (estudio de mercado de nilcen).

5.1 . MAPA DE PROCESOS

AREA	PROCESOS	RESPONSABLE
Financiera	Contabilidad Tesorería Caja	Revisoría Fiscal
Calidad	Direccionamiento G. Calidad Servicio al cliente Comunicación interna y externa Quejas y reclamos	Administración de recurso humano
Recurso humano	Ambiente de Trabajo Desarrollo del talento humano Selección Contratación G. Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.	Administración de recurso humano
Servicios	Facturación Compras Clientes y Vendedores. Gestión Mantenimiento Infraestructura	Coordinador Servicios
Logística	Bodegas - Almacenes Distribución Pedidos Entrega de pedidos	Coordinador Logística
Ventas	Mercadeo Adquisición (nuevos) Retención (actuales) Mantenimiento (fidelización)	Coordinador Ventas

5.2. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



5.3. RECLUTAMIENTO

MISION

Establecer técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, con el fin de satisfacer necesidades presentes y futuras.

➤ FASES

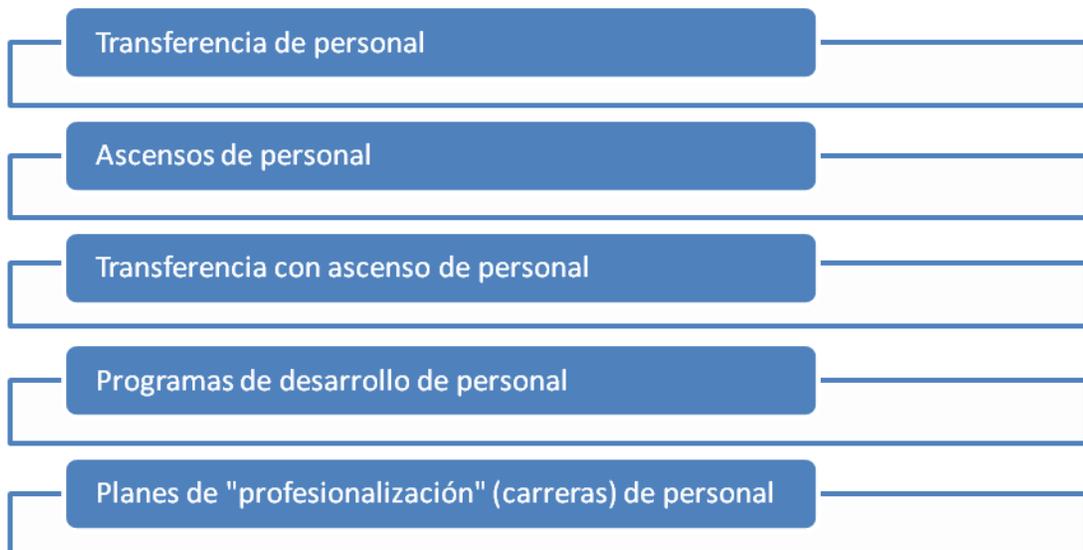
- Investigación interna sobre las necesidades
- Investigación externa del mercado
- Métodos de reclutamiento por aplicar



➤ RECLUTAMIENTO INTERNO

OBJETIVO: Analizar el perfil de los empleados internos interno y reubicar a los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

➤ IMPLICACIONES



➤ VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- **ECONOMIA:** Evita gastos u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, entre otros.

- VERACIDAD: Evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, entre otros.
- VALIDEZ Y SEGURIDAD: Se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental - en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto.
- EL MARGEN DE ERROR: Se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- MOTIVACION: Para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- INVERSIONES: Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- COMPETENCIA: Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

➤ DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- **EXIGENCIA:** Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender -por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- **CONFLICTO DE INTERESES:** Ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- **SELECCIÓN ERRONEA:** Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- **LIMITACIÓN DE POLITICAS Y DIRECTRICES:** Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- **DESCAPITALIZACIÓN DEL PATRIMONIO HUMANO:** No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Estudio curriculum personal interno	Estudiar los curriculum de los empleados internos con el fin de evaluar el perfil de cada uno y puedan ser promovidos o transferidos y/o absorber las funciones que requiere determinado cargo.(nuevos estudios realizados, carreras profesionales, tecnologías, técnicas, diplomados,	Administración de recurso humano

	cursos, actualizaciones, entre otras).	
Análisis de pruebas de selección	Analizar lo resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa	Administración de recurso humano
Detalle de evaluación de desempeño	Detallar resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno, con el fin de comparar el rendimiento esperado.	Administración de recurso humano
Planeación Futura	Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.	Administración de recurso humano
Condiciones de Asenso	Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo, con el fin de analizar su condición en cuanto al nuevo cargo a desempeñar.	Administración de recurso humano

➤ RECLUTAMIENTO EXTERNO

OBJETIVO Analizar candidatos que no pertenecen a la organización, teniendo en cuenta los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, es decir, la empresa presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El Arto. 62 del Código de Trabajo prohíbe al patrono exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general; por lo tanto se deben considerar únicamente las opciones de reclutamiento que no cobren por el servicio al candidato, futuro trabajador de la empresa.

➤ VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- EL INGRESO DE NUEVOS ELEMENTOS: Ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- RENUEVA Y ENRIQUECE: Los recursos humanos de la empresa.
- APROVECHA LAS INVERSIONES: En preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

➤ DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- **REQUIERE MÁS TIEMPO:** Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- **MAXIMIZA EL COSTO:** Es más costoso y exige inversiones y gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- **MENOS SEGURO:** En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Consulta de los archivos de candidatos	Consultar los curriculum de los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores.	Administración de recurso humano
Análisis candidatos presentados por empleados de la empresa	Analizar candidatos referidos por los empleados de la organización	Administración de recurso humano
Establecer vínculos con entidades publicas y privadas	Desarrollar sistemas de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de	Administración de recurso humano

	trabajo que ofrece	
Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)	Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa recepción las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo.	Administración de recurso humano

5.4.. SELECCIÓN Y CONTRATACION

MISION

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, dentro de la compañía.

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACION EXTERNA

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Entrevista de clasificación	Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.	Administración de recurso humano

Aplicación de pruebas de idoneidad	Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Ver anexos (2,3,4.)	Administración de recurso humano
Entrevista de selección	Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto.	Administración de recurso humano
Verificación de datos y Referencias	Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento.	Administración de recurso humano
Entrevista coordinador	Entrevista con el coordinador y/o gerente del área, ya que es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es	Coordinador inmediato y/o el Gerente de área.

	fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.	
Descripción realista del puesto.	Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.	Coordinador inmediato y/o el Gerente de área.
Examen médico	Entrega del formato requerido por la entidad prestadora del servicio de salud ocupacional SUS MEDICOS S.A diligenciando los respectivos datos (ver anexo 5). La empresa cubre los gastos de dichos exámenes, el aspirante deberá entregar el soporte y/o factura a la empresa. Los exámenes que se deben realizar son: Concepto de actitud integral (con el fin de examinar el funcionamiento de los órganos de los sentidos) y prueba de glicemia	Auxiliar administrativo

	(con la que se hace un estudio de prueba de embarazo.	
Formato de requisitos de ingreso	Se entrega al aspirante la solicitud de requisitos de ingreso, y autorización de apertura de cuenta de ahorros en COLPATRIA. (ver anexo 6)	Auxiliar administrativo
Entrega de documentación	El nuevo empleado entrega los documentos requeridos.	Auxiliar administrativo
Decisión de Contratación	Se le realiza el contrato al nuevo empleado y se le entrega la ficha de personal para diligenciar los datos. (ver anexo 7)	Auxiliar administrativo
AFILIACIONES	Se le realizan las correspondientes afiliaciones a que tiene derecho como empleado.	Auxiliar administrativo

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACION INTERNA

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Decisión de contratar	Se toma la decisión de ascender al empleado y se le realiza el nuevo contrato. (ver anexo 8)	Auxiliar administrativo
Descripción realista del puesto	Poner en contacto al empleado con el entorno que rodeará el cargo que puede va a desempeñar, para	Coordinador inmediato y/o el Gerente de área.

	despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.	
Entrevista con el supervisor	Entrevista con el coordinador y/o gerente del área, ya que es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la ascenso del empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.	Coordinador inmediato y/o el Gerente de área.

5.5. MODALIDAD DE CONTRATO EN PC ALIADOS S.A.

En cuanto a forma se maneja contrato de trabajo escrito en el cual el acuerdo entre trabajador y empleador se plasma en un documento. (Contrato escrito).

- Contratos de trabajo a término fijo: de la siguiente manera

Se hace un contrato por tres meses, faltando 30 días (un mes) se realiza la notificación en la que se hace saber al empleado la fecha de terminación de su contrato y si se considera su renovación, se realiza de manera inmediata, de lo contrario se le da por terminado el contrato.

Dependiendo el desempeño en su cargo se hace prorroga hasta realizar 4 contratos en un año cada uno con un periodo de tres meses, finalmente se realiza su respectiva liquidación.

Finalmente terminar realizando un contrato a término fijo por un año hasta que la compañía lo considere oportuno.

(ver anexo 8)

- El contrato de aprendizaje

Para realizar este tipo de contrato se requiere una carta de la institución en la que se especifique el programa que se encuentra cursando con el fin de tener en cuenta en que área puede realizar sus practicas profesionales.

Se realiza un contrato a término fijo por el tiempo que la institución considere que es necesario para cumplir con el requisito.

Es este tipo de contrato se tiene derecho únicamente a afiliaciones a la ARP Y EPS.

- El contrato por prestación de servicios

Se realiza un contrato para el área financiera (contador, revisor fiscal) por prestación de sus servicios, asumiendo la retención de acuerdo al prestado.

(requisitos ver anexo1)

También existen prestación de servicios para los contratistas que transportan la mercancía T&T.

(requisitos ver anexo 1)

- El contrato a termino indefinido

Después de generar las cuatro prorrogas del contrato fijo a tres meses, y dependiendo del desempeño del empleado, sin importar el cargo que realice, se procederá cambio de contrato por uno a termino indefinido, liquidando todas las

prestaciones sociales y salariales que hasta ese momento tenga el empleado. Se respetará la antigüedad. (ver anexo 9)

.TIPOS DE ENTREVISTA

ENTREVISTA INDIVIDUAL

La entrevista de trabajo individual es la más habitual de todas. Se lleva a cabo entre la persona que busca el empleo y un representante de la empresa que ofrece el puesto, normalmente un miembro del departamento de recursos humanos.

No existe un patrón ni un modelo a seguir. El orden y los temas que se aborden dependen únicamente de la voluntad del entrevistador. Sin embargo, el carácter confidencial de este tipo de entrevista permite alcanzar una profundidad mayor en las cuestiones.

ENTREVISTA GRUPAL

Dichas dinámicas grupales se llevan a cabo de diversas maneras, siempre en conexión con aptitudes/actitudes que son necesarias para desempeñar el puesto que se esté ofertando, aunque es necesario conocer que actualmente se implanta mucho el ejercicio del consenso (a su vez con múltiples versiones) en el que el grupo, esto es los candidatos a los puestos de trabajo, han de resolver una situación problemática en la que se solicita llegar a una solución consensuada.

Dado el carácter dinámico y la exposición de supuestos prácticos que supone la entrevista grupal, es tratada últimamente como un tipo de dinámica que se lleva a

cabo dentro del proceso de selección conjuntamente con otro tipos de pruebas y algunas veces conjuntamente también con la entrevista individual. De modo que en un mismo proceso de selección se pueden ver tanto entrevista individual como grupal.

- Aplicación de las Pruebas

Trabajaremos inicialmente con tres tipos de pruebas:

- ✓ 16PF-5: esta prueba consta de 185 elementos y mide, con algunas variaciones y mejoras, las mismas 16 escalas primarias. (ver anexo 2). Esta prueba tiene un Límite de tiempo de 40 minutos y se aplicara en casos específicos, es decir a determinados cargos. (ver anexo 10)
- ✓ VALANTI, con este tenemos la oportunidad de predecir la escala de valores que los candidatos coinciden con los de la organización, su misión y su visión, en general. (ver anexo 3).

El instrumento psicológico mide cinco áreas de valores, a saber:

- 1- Área Intelectual, cuya Función es el Pensar, y según la cual el valor primordial es la Verdad.
- 2- Área Física, donde la función destacada es el Actuar y el valor principal es la Rectitud.
- 3- Área Emocional, donde priman la Función Tener Paz y el valor Paz.

4- Área Afectiva, tiene por Función Relacionarse y donde se destaca el valor Amor.

5- Área Ética-Espiritual, cuya Función es Ser y el valor que se destaca es la No violencia.

Esta prueba tiene como límite de tiempo 20 minutos y se ejecutará a diferentes cargos. (ver anexo 10)

✓ B.L.S. IV, Este mide la inteligencia en general (ver anexo 4). Consta de 30 series, cada una con tres columnas de respuestas. Estas son aplicadas a cargos específicos dentro de la organización. Y tiene como límite de tiempo 20 minutos. (Ver anexo 10)

5.6. DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

OBJETIVO: Estructurar los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, con el fin de proporcionar datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

División:	Administrativa
Jefe inmediato	Gerente General
Número de puestos Iguales:	1

MISION

Es directamente responsable ante la gerencia por la ejecución y control de las políticas de dirección y programas a través de los cuales se obtenga un óptimo aprovechamiento de los recursos (financieros, humanos, físicos, tecnológicos). Determinar y analizar permanentemente los procesos con el fin de detectar posibles mejoras, buscando generar valor agregado para la organización, cliente y proveedor, implementar, apoyar en el desarrollar los procesos que se generen por las necesidades puntuales del día a día y que en su momento no cuenten con líder.

RESPONSABILIDADES

Elaborar y mantener actualizado el proceso de calidad (manual de calidad, procesos, perfiles, funciones, registros, competencias, etc.)

Dibujar el proceso de calidad, en especial manual de calidad, procesos, funciones y velar por el correcto entendimiento del mismo.

Programar y dirigir periódicamente ciclos de auditorías internas de calidad

Velar por el cumplimiento de los proceso y proponer acciones correctivas y/o de mejora cuando sea necesario.

Controlar y consolidar todos los indicadores de gestión de PC ALIADOS y entregar informe a la gerencia por lo menos 1 vez mensual.

Crear, asistir y velar por que se ejecuten el comité primario mínimo una vez trimestral por área.

Proponer a la gerencia ajustes, estrategias para alcanzar y mejorar las metas propuestas.

Apoyar a la gerencia en la elaboración de estrategias, seguimiento y control de los presupuestos de PC ALIADOS (administrativos, gastos, costos, promisiones, logístico, ventas).

Proporcionar y promover un trato amable en las interacciones con los clientes y proveedores y empleados.

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento del cargo de cada empleado.

Velar por que se cumpla a cabalidad el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.

Detectar las necesidades de capacitación de empleado

Verificar si las actividades y los resultados relacionados con la calidad son conformes con las disposiciones planteadas y determinar la eficacia del SGC.

Elaborar y promover los programas educativos, recreativos y culturales destinados al personal y supervisar su cumplimiento.

Apoyar a la gerencia en la atención de quejas, inquietudes, problemas relacionados con el personal de PC ALIADOS , con el fin de buscar siempre una solución justa.

Velar por que las faltas disciplinarias se encuentren debidamente documentadas y archivadas, siguiendo las normas y sanciones establecidas en el reglamento interno.

Apoyar a la gerencia en el proceso de entrevistar seleccionar personal nuevo.

Coordinar el proceso de inducción y capacitación al personal que ingresa nuevo.

Velar por que se cumpla todas las normas de comportamiento para el personal que atiende clientes y/o proveedores.

Realizar reuniones periódicas con el personal de las distintas secciones a su cargo, corregir situaciones, exponer objetivos y mejorar los ambientes de trabajo.

Apoyar y controlar los procesos de sistemas de contratación, selección, compensación, sistemas de formación, bienestar laboral, salud integral.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto PC ALAIDOS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, creativo, disciplina, don de gente, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociabilidad, tacto con los clientes, tolerancia, ordenado, metódico,

don de mando, agudeza visual, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear y dirigir tareas,

Educación: Tener título universitario en administración o afines, diplomado o especialización en carreras administrativas. Cursos titulados en servicio y calidad de procesos.

Experiencia: Se requiere un mínimo de un año en labores de administración o en cargos similares, manejo de personal mínimo 6 meses,

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Liderazgo de Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente interno y externo,

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable, limpio y adecuado a las recomendaciones laborales.

Riesgos: Los propios de la oficina de trabajo, (Ergonómicos, manejo de del mouse-Túnel carpiano, visuales)

Esfuerzo Mental: Planear, supervisar y tramitar procedimientos delicados que requieren de mucha concentración y/o atención.

Esfuerzo Físico: No aplica

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Los correspondientes a los de oficina.

Responsabilidad por Dinero: Directamente no tiene, pero debe garantizar la manejo y custodia de los dineros de caja menor, caja general y proceso de tesorería.

Responsabilidad por Registros: Debe ser exacto y conciso en la elaboración de informes para la administración.

Responsabilidad por contactos personales: Con proveedores, clientes y empleados Grupo PC-TS.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Facilitar y apoyar la gestión de los coordinador de servicios, logística, ventas y directamente el del auxiliar administrativo, Auxiliar de tesorería, Auxiliar de caja.

Responsabilidad por datos confidenciales: Información de procesos, registros e indicadores, estadísticas, contratos, DOFA.

AUX ADMINISTRATIVO

División: Administrativa
Jefe inmediato Administrador de Recurso Humano
Número de puestos Iguales: 1

MISION

Es exceder las expectativas del cliente, visitantes y proveedores, demostrando un compromiso en la satisfacción de sus necesidades y/o requerimientos. Y apoyar en las funciones de gestión humana.

RESPONSABILIDADES

Direccionar de manera oportuna los requerimientos de los clientes, proveedores y empleados.

Apoyar las funciones administrativas en especial las referentes a gestión humana del personal que realice funciones para PC ALIADOS independientemente si es directo o por prestación de servicio (selección, contratación, capacitación, bienestar laboral, compensación, salud integral).

Suministrar información de forma completa y precisa al cliente interno y externo.

Proporcionar un trato amable en las interacciones con los clientes y proveedores.

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Mantener el puesto de trabajo aseado y velar por la conservación del inventario recibido y entregado bajo su custodia dándole un buen uso a sus herramientas de trabajo.

Atender las llamadas telefónicas del conmutador y direccionarlas según el requerimiento.

Abrir la puerta de las instalaciones administrativas PC ALIADOS y Permitir el ingreso y retiro del personal.

Administra la caja menor y velar por mantener la base asignada en efectivo o en recibos.

Tomar los mensajes para el personal y entregarlos en forma oportuna y a la persona correcta.

Apoyar al coordinador administrativo y a la gerencia en actividades como: vacaciones, permisos, licencias, contratación, pagos entre otros.

Realizar las labores inherentes al cargo que le sean encomendadas por sus superiores.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos por PC ALIADOS

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsabilidad, honestidad, integridad, agradabilidad, buena presentación personal, compromiso, disciplina, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociabilidad, tacto con los clientes, tolerancia, ordenado, metódico, dominio propio, capacidad de análisis, habilidad telefónica.

Educación: Se requiere técnica en administración y/o servicio al cliente, curso titulado en temas referentes con gestión humana, manejo de office (Excel, Word, Power, Internet).

Experiencia: Mínimo de 1 año en funciones administrativas, preferiblemente orientadas a gestión humana y/o servicio al cliente.

COMPETENCIAS:

Orientación Al Logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Toma De Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación Al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación Al Orden La Calidad Y La Exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable y limpio

Riesgos: Ergonómicos, los propios de archivar y manejo de del maus (Tuner carpiano)

Esfuerzo Mental:

Esfuerzo Físico:

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Computador, teléfono e impresora, dos archivadores y los esenciales de su oficina.

Responsabilidad por Dinero: Tiene responsabilidad de la caja menor PC ALAIDOS

Responsabilidad por Registros: Todas las hojas de vida

Responsabilidad por contactos personales: Con todos proveedores, clientes y empleados PC ALIADOS

Responsabilidad sobre personas a cargo:

Responsabilidad por datos confidenciales: Información de procesos, nomina, datos personales hojas de vida de los empleados de PC ALIADOS

CAJERA

División: Administrativa
Jefe inmediato Coordinador Administrativo
Número de puestos Iguales: 1

MISIÓN

Manejar y custodiar la entrega de dineros y garantizar el correcto desarrollo de los procesos de caja.

RESPONSABILIDADES

Recibir dineros PC ALIADOS

Realizar pagos a proveedores y empleados

Mantener en orden lo dineros para realización de arqueos (preferiblemente en las mañanas).

Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

Revisar que los egresos, facturas y demás documentos de soporte para pagos se encuentren debidamente elaborados.

Elaborar planilla de transportadora, con los proveedores y valores sugeridos por la tesorera.

Apoyar las funciones del tesorero y del contador cuando estos lo requieran

Las demás actividades que le sean asignadas por la Administración o Gerencia

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, agradable, buena presentación personal, compromiso, habilidad numérica, habilidad verbal, tacto con los clientes, agudeza visual, habilidad táctica con el dinero

Educación: Técnica contable.

Experiencia: Cajera mínimo 1 año, manejo de calculadora.

COMPETENCIAS:

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable, limpio y adecuado a las recomendaciones laborales.

Riesgos: Ergonómicos, atraco.

Esfuerzo Mental: Buena memoria para recordar pagos diarios con el fin de agilizar los procesos o inconsistencias en tesorería.

Esfuerzo Físico: Manipulación de las tulas de dinero (monedas).

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Mínimo, los competentes a su puesto de trabajo, calculadora, impresora, los esenciales de su oficina.

Responsabilidad por Dinero: Tiene responsabilidad por el dinero que recibe de cuadros de caja general. Se debe hacer el cuadro diario.

Responsabilidad por Registros: Debe garantizar que los egresos se encuentren debidamente firmados una vez se entregue el dinero.

Responsabilidad por contactos personales: Clientes internos y externos en especial entregadores, tesorera.

Responsabilidad sobre personas a cargo:

Responsabilidad por datos confidenciales: Montos diarios de dinero, proceso de caja y manejo del puesto.

AUXILIAR CONTABLE

División: Administrativa
Jefe inmediato Coordinador Administrativo
Número de puestos Iguales: 1

MISIÓN

Consolidar y controlar todos los documentos que involucren control de dinero, con el fin de dar soporte al cierre de la caja y proceso contable diariamente.

RESPONSABILIDADES

Controlar que el flujo de la información primaria originada en las distintas secciones, centros de costos y de terceros, se incorpore al proceso contable y sistemático de forma correcta y oportuna.

Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

Revisar las facturas de compras y garantizar el ingreso correcto al sistema.

Elaborar egresos, facturas, recibos de caja, ajustes por transportadora, notas contable y otros documentos que se requieran para el cierre del día a día.

Elaborar informe de pagos por transportadora. (coordinar pagos por transportadora)

Controlar facturas pendientes de pago

Controlar que todos los registros y/o documentos se encuentren debidamente bien elaborados, diligenciados y archivados.

Controlar los costos mensualmente, por Centro de Costos, compararlo con el presupuesto de gastos establecido y elaborar un informe, destacando las desviaciones observadas.

Apoyar las funciones del contador.

Las demás actividades que le sean asignadas por la Administración o Gerencia

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, agradable, buena presentación personal, compromiso, disciplina, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, agudeza visual, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear.

Educación: Tecnólogo o técnico contable.

Experiencia: Mínimo 1 años en funciones como auxiliar contable, experiencia y manejo de paquetes contables - contai de i Ltda.

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable, limpio y adecuado a las recomendaciones laborales.

Riesgos: Ergonómicos, los propios de archivar y manejo de del maus (Tuner carpiano), Visuales en manejo de computador.

Esfuerzo Mental: Organiza, analiza, controla.

Esfuerzo Físico:

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Los competentes a su puesto de trabajo, computador, calculadora, impresora los esenciales de su oficina.

Responsabilidad por Dinero: Tiene responsabilidad por el dinero que recibe de cuadros de caja general. Se debe hacer el cuadro diario.

Responsabilidad por Registros: Toda la información contable, financiera y estadística.

Responsabilidad por contactos personales: Personal interno, autoridades fiscales y de control.

Responsabilidad sobre personas a cargo:

Responsabilidad por datos confidenciales: Procesos, registros, indicadores, estados financieros.

COORDINADOR DE SERVICIOS

División:	Comercial
Jefe inmediato	Gerente General
Número de puestos Iguales:	1

MISION

Planear, organizar, dirigir el trabajo del departamento, teniendo como objetivo la prestación de un excelente servicio a nuestros clientes y proveedores. Es la persona responsable de PC ALIADOS cuando la gerencia no se encuentra presente.

Es directamente responsable de la calidad del servicio, así como por la programación, evaluación y control de las actividades del personal a su cargo.

RESPONSABILIDADES

Coordinar, dirigir, supervisar y responder por el funcionamiento del departamento de servicios y/o sistemas.

Mantener actualizado los procesos a cargos.

Es responsable por mantener las instalaciones, equipos y maquinaria en buen estado de funcionamiento y presentación. Elaboración y ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

Responsable por la plantación y coordinación de las operaciones referentes a la función de adquirir bienes y mercancía, de la manera más económica y efectiva.

Mantenerse informado de todo lo que ocurre en el Grupo PC – TS y en especial del departamento de sistemas.

Controlar los cierres totales del día y garantizar que se ejecuten según procesos.

Autorizar las compras de insumos que se requieran de carácter urgente.

Velar por las excelentes relaciones públicas y la imagen de PC ALIADOS

Revisar y autorizar los recibos y/o préstamos de caja menor según criterio.

Autorizar descuentos según parámetros establecidos con la administración

Ejercer funciones como jefe de personal

Evaluar el desempeño del personal a cargo y tomar acciones necesarias para las fallas más reiterativas y delicadas.

Informar a la gerencia sobre los datos y reparaciones físicas.

Atender los reclamos, quejas, peticiones sugerencia de los clientes y proveedores, aportando las soluciones necesarias, que permitan satisfacer el cliente y corregir las inconsistencias.

Revisar y apoyar los trabajos de mantenimiento efectuados en el día a día.

Velar por el cumplimiento de los procesos a cargo y realizar las acciones de mejora necesarias para garantizar su correcto desarrollo.

Establecer comité primario en su departamento y velar por que se cumpla a cabalidad.

Proponer a la administración ajustes, estrategias para alcanzar y mejorar las metas propuestas.

Apoyar a la gerencia en la elaboración y control de los presupuestos

Proporcionar y promover un trato amable en las interacciones con los clientes y proveedores

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Velar por que se cumpla a cabalidad el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.

Detectar las necesidades de capacitación del personal a cargo y repórtalas al coordinador administrativo.

Velar por que se cumpla todas las normas de comportamiento para el personal que atiende clientes y/o proveedores.

Coordinar todo lo relacionado con los pedidos de dotación para las instalaciones y pasar las requisiciones con el tiempo suficiente a la administración.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración

Elaborar el manual de mantenimiento correctivo y preventivo para los bienes muebles del Grupo PC-TS.

Mantener actualizados la lista de proveedores y sus datos principales.

Las demás que le sean asignadas por la gerencia y/o administración.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto PC ALIADOS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, creativo, disciplina, don de gente, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, don de mando, agudeza visual, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear y dirigir tareas.

Educación: Tecnólogo en administración, diplomado o especialización en carreras afines.

Experiencia: Se requiere un mínimo de un año en labores de administración o en cargos similares en empresas de servicio, preferiblemente en canal tradicional T&T manejo de personal mínimo 6 meses,

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Liderazgo de Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable, limpio y adecuado a las recomendaciones laborales.

Riesgos: Ergonómicos, manejo de del maus (Tuner carpiano), Visuales en manejo de computador.

Esfuerzo Mental: Planear, supervisar y tramitar procedimientos delicados que requieren de mucha concentración y/o atención.

Esfuerzo Físico: El común de trabajos de aficiona, su jornada la comparte entre labores de escritorio y de campo.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Velar por todos los bienes de PC ALIADOS que requieren del mantenimiento preventivo y correctivo programado por su departamento. la dotación necesaria para las oficinas, aseo general.

Responsabilidad por Dinero: No tiene directamente, pero le corresponde el control de las entregas oportunas del dinero de los entregadores.

Responsabilidad por Registros: Estadísticas de ventas, procesos, perfiles, facturación de ventas y compras.

Responsabilidad por contactos personales: Proveedores, clientes internos y externos, gerencia.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Tiene a su cargo al personal del departamento de sistemas. Adicionalmente debe garantizar y acompañar las funciones de todo el personal de PC ALIADOS (apoyo directo de la gerencia).

Responsabilidad por datos confidenciales: Procesos, estadísticas, información de empleados, proveedores y clientes.

ASESOR DE SISTEMAS

División:	Comercial
Jefe inmediato	Coordinador de Servicios
Número de puestos Iguales:	2

MISION

Realizar los cierres por entregador, Pre venta y facturación.

RESPONSABILIDADES

Atender vendedores cuando se requieren ajustes a pedidos.

Es responsable por mantener los equipos de cómputo actualizados y en buen estado.

Planear, organizar los pedidos y la facturación diaria de PC ALIADOS

Revisar y actualizar permanentemente las bases de datos de los clientes.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración y/o gerencia.

Proporcionar un trato amable en las interacciones con vendedores y compañeros de trabajo.

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Reportar inmediatamente las anomalías de vendedores.

Planear y organizar las actividades diarias.

Informar con tiempo a la administración cuando existan inconsistencias en los inventarios.

Las demás que sean asignadas por la gerencia y/o administración.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por PC ALIADOS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, buena presentación personal, compromiso, disciplina, habilidad numérica, habilidad verbal, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, agudeza, visual, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear.

Educación: Se requiere bachillerato y preferiblemente una técnica sistemas.

Experiencia: Manejo de computadores, Office, digitación.

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable, limpio y adecuado a las recomendaciones laborales.

Riesgos: Ergonómicos, Visuales en manejo de computador y manejo de del maus (Tuner carpiano)

Esfuerzo Mental: Organizar, coordinar y ajustar las tareas diarias con el fin de garantizar la facturación completa y oportuna.

Esfuerzo Físico:

Responsabilidad por Equipos y Materiales: PC, impresora, teléfono, celular y los esenciales del puesto de trabajo.

Responsabilidad por Dinero: No tiene directamente, pero debe garantizar que la facturación se encuentre completa y correcta.

Responsabilidad por Registros: Cierres por entregador, Pre-venta diaria, facturas de pedidos.

Responsabilidad por contactos personales: Vendedores, clientes internos, proveedores.

Responsabilidad sobre personas a cargo:

Responsabilidad por datos confidenciales: Facturación, estadísticas, bases de datos de clientes y proveedores e información de procesos.

ASESOR DE SERVICIO

División:	Comercial
Jefe inmediato	Coordinador de Servicios
Número de puestos iguales:	1

MISION

Brindar un adecuado servicio al cliente a proveedores, vendedores, clientes internos y externos, dando solución a sus requerimientos, inquietudes, quejas y sugerencias, de forma comprometida y responsable.

RESPONSABILIDADES

Atender a clientes y vendedores por teléfono y personalmente.

Revisar y actualizar permanentemente las bases de datos de los clientes.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración.

Generar ruterios diariamente

Generar un informe diario de cumplimiento en ventas por proveedor, zona. (día vencido).

Brindar apoyo al punto de ventas permanente, completo y oportuno.

Atender requerimientos, inquietudes, quejas y sugerencias, de nuestros clientes internos y externos en cuanto al proceso de ventas.

Apoderarse, gestionar y controlar las cuentas pendientes de pagos a proveedores por compra de mercancía. (Fechas de vencimiento de pagos, descuentos de pronto pago, saldos actuales, etc).

Actualizar en el sistema y a los vendedores e interesados en las ofertas del día a día.

Solucionar de manera oportuna los requerimientos de los clientes internos, externos y proveedores.

Suministrar estadísticas de venta de forma completa, precisa y oportuna

Proporcionar un trato amable en las interacciones con los clientes.

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Validar inventarios diariamente – pronostico, con el fin de coordinar los pedidos a proveedores y garantizar un adecuado inventario de productos en bodega.

Informar con tiempo a la administración cuando existan inconsistencias en los inventarios.

Mantener actualizado las listas de proveedores

Las demás que sean asignadas por la gerencia y/o administración.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por PC ALIADOS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, disciplina, don de gente, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, agudeza visual, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear,

Educación: Técnico en administración o ventas. Con dominio de Office,
Experiencia: Atención al cliente mínimo de 1 año, manejo de computadores,
Office, digitación.

COMPETENCIAS:

Orientación Al Logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Liderazgo De Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma De Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación Al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución De Requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación Al Orden La Calidad Y La Exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es agradable, limpio y adecuado a las recomendaciones laborales.

Riesgos: Ergonómicos, visuales en el manejo del computador, manejo de del mouse (Tuner carpiano).

Esfuerzo Mental: Debe mantener un alto grado de concentración, con el fin de que todas las actividades puedan ejecutarse de forma correcta y oportuna.

Esfuerzo Físico:

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Los correspondientes al puesto de trabajo, PC, impresora, teléfono

Responsabilidad por Dinero: No tiene directamente, pero debe garantizar los pagos a proveedores de forma oportuna y correcta, con el fin de obtener beneficio economico para PC ALIADOS.

Responsabilidad por Registros: Estadísticas de ventas.

Responsabilidad por contactos personales: Con proveedores, clientes internos y externos.

Responsabilidad sobre personas a cargo:

Responsabilidad por datos confidenciales: Facturación, estadísticas, bases de datos de clientes y proveedores e información de procesos.

COORDINADOR DE LOGISTICA

División: Gerencia Comercial

Jefe inmediato Heriberto Tejada

Número de puestos Iguales: 1

MISION

Garantizar la correcta recepción de productos suministrados por los proveedores.

Organizar y garantizar el correcto almacenamiento y rotación de los productos.

Planear y controlar la distribución y entrega de pedidos al usuario.

RESPONSABILIDADES

Generar y controlar inventarios

Controlar las características físicas y/o químicas de los productos existentes en los inventarios.

Recibir pedidos proveedores, verificar la cantidad, calidad de todos los productos que ingresan a bodega, validar su estado y fecha de vencimiento.

Validar que las facturas de pedidos proveedores concuerden con el conteo físico.

Programar transporte - rutas para entrega de pedidos.

Controlar cambios y/o devoluciones.

Velar por que la entrega de pedidos siempre se realice de forma oportuna, completa y según las recomendaciones del cliente.

Responder ante la administración por el correcto funcionamiento del departamento de logística.

Generar mecanismos de control para dar solución a las novedades del día a día.

Autorizar descuentos según parámetros establecidos con la administración

Ejercer funciones como jefe de personal de bodega

Evaluar el desempeño del personal a cargo y tomar acciones necesarias para las fallas más reiterativas y delicadas.

Apoyar a la administración a atender los reclamos, quejas, peticiones sugerencia de los clientes y proveedores, aportando las soluciones necesarias, que permitan satisfacer el cliente y corregir las inconsistencias.

Velar por el cumplimiento de los proceso a cargo y realizar los acciones de mejora necesarias para garantizar su correcto desarrollo.

Establecer comité primario en su departamento y velar por que se cumpla a cabalidad.

Proponer a la administración ajustes, estrategias para alcanzar y mejorar las metas propuestas.

Apoyar a la gerencia en la elaboración y control de los presupuestos

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Velar por que se cumpla a cabalidad el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.

Detectar las necesidades de capacitación del personal a cargo y repórtalas al coordinador administrativo.

Velar por que se cumpla todas las normas de comportamiento para el personal que atiende clientes y/o proveedores.

Coordinar todo lo relacionado con los pedidos de dotación para las instalaciones y pasar las requisiciones con el tiempo suficiente a la administración.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, íntegro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, disciplina, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, don de mando, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear y dirigir tareas

Educación: Técnico en logística, preferiblemente con énfasis en mercado tradicional.

Experiencia: Se requiere un mínimo de un año en labores de bodega, coordinación en entrega de mercancías en canal tradicional, preferiblemente T&T.

COMPETENCIAS:

Liderazgo de Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente (internos y Externos)

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de Requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Al Orden La Calidad Y La Exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo se somete a una variación de temperaturas permanentes (muy bajas y muy altas)

Riesgos: Cambios de temperatura, esfuerzos físicos (cargar caja y/o mercancía).

Esfuerzo Mental: Planear, supervisar, coordinar, dirigir la distribución y la entrega de los pedidos.

Esfuerzo Físico: Requiere de un buen estado físico, pues debe permanecer de pie y realizar recorrido por todas las bodegas del Grupo. Debe tener mucho cuidado para no incurrir en espasmos musculares.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Velar por la mercancía (productos), para que permanezcan en optimas condiciones.

Responsabilidad por Dinero: No tiene directamente, pero le corresponde el control de las entregas oportunas del dinero de los entregadores y validación de facturas de entrega proveedores.

Responsabilidad por Registros: Inventarios, facturas de compras, notas de crédito o debito debidamente firmadas.

Responsabilidad por contactos personales: Proveedores, clientes internos y externos.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Entregadores, conductores y auxiliares de bodega.

Responsabilidad por datos confidenciales: Procesos, información de inventarios.

AUXILIAR DE LOGISTICA

División:	Logística
Jefe inmediato	Lizandro Martínez
Número de puestos Iguales:	P

MISION

Garantizar la correcta recepción de productos suministrados por los proveedores.
Organizar y garantizar el correcto almacenamiento y rotación de los productos.
Planear y controlar la distribución y entrega de pedidos al usuario

Planear, organizar todas las actividades de logística y entrega de pedidos de la organización. Es responsable de la entrega y distribución de los pedidos,

RESPONSABILIDADES

Planear, organizar todas las actividades de bodega, teniendo en cuenta las necesidades de insumos del Grupo PC-TS y la seguridad de todos los activos bajo su custodia.

Generar inventarios

Controlar las características físicas y/o químicas de las existencias de los inventarios

Verificar la cantidad, calidad de todos los productos que ingresan a bodega

Recibir Mercancía, validar su estado, validar fecha de vencimiento, validar que las facturas concuerden con el conteo físico.

Programar rutas para entrega de pedidos.

Controlar cambios y/o devoluciones.

Responsable por la plantación y coordinación de las operaciones referentes a la entrega de pedidos de forma Oportuna, completa y según las recomendaciones del cliente.

Coordinar, dirigir, supervisar y responder por el funcionamiento del departamento de logística.

Establecer los controles necesarios para garantizar la entrega de los pedidos y generar mecanismos de control para apoyar cualquier situación anómala.

Autorizar descuentos según parámetros establecidos con la administración

Ejercer funciones como jefe de personal de bodega

Evaluar el desempeño del personal a cargo y tomar acciones necesarias para las fallas más reiterativas y delicadas.

Informar a la gerencia sobre los inconvenientes actuales con el fin de tomar acciones conjuntas.

Apoyar a la administración a atender los reclamos, quejas, peticiones sugerencia de los clientes y proveedores, aportando las soluciones necesarias, que permitan satisfacer el cliente y corregir las inconsistencias.

Velar por el cumplimiento de los proceso a cargo y realizar los acciones de mejora necesarias para garantizar su correcto desarrollo.

Establecer comité primario en su departamento y velar por que se cumpla a cabalidad.

Proponer a la administración ajustes, estrategias para alcanzar y mejorar las metas propuestas.

Apoyar a la gerencia en la elaboración y control de los presupuestos

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Velar por que se cumpla a cabalidad el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.

Detectar las necesidades de capacitación del personal a cargo y repórtalas al coordinador administrativo.

Velar por que se cumpla todas las normas de comportamiento para el personal que atiende clientes y/o proveedores.

Realizar reuniones periódicas con el personal de las distintas secciones a su cargo, corregir situaciones, exponer objetivos y mejorar los ambientes de trabajo.

Coordinar todo lo relacionado con los pedidos de dotación para las instalaciones y pasar las requisiciones con el tiempo suficiente a la administración.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración

Elaborar el manual de mantenimiento correctivo y preventivo para los bienes muebles del Grupo PC-TS.

Mantener actualizados la lista de proveedores y sus datos principales.

Realizar compras de emergencia

Las demás que le sean asignadas por la gerencia y/o administración.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, disciplina, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, don de mando, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear y dirigir tareas

Educación: Técnico en logística, preferiblemente con énfasis en mercado tradicional.

Experiencia: Se requiere un mínimo de un año en labores de bodega, coordinación en entrega de mercancías en canal tradicional, preferiblemente T&T.

COMPETENCIAS:

Liderazgo de Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente (internos y Externos)

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de Requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Al Orden La Calidad Y La Exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo se somete a una variación de temperaturas permanentes (muy bajas y muy altas)

Riesgos: Cambios de temperatura, esfuerzos físicos (cargar caja y/o mercancía).

Esfuerzo Mental: Planear, supervisar, coordinar, dirigir la distribución y la entrega de los pedidos.

Esfuerzo Físico: Requiere de un buen estado físico, pues debe permanecer de pie y realizar recorrido por todas las bodegas del Grupo. Debe tener mucho cuidado para no incurrir en espasmos musculares.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Velar por la mercancía (productos), para que permanezcan en optimas condiciones.

Responsabilidad por Dinero: No tiene directamente, pero le corresponde el control de las entregas oportunas del dinero de los entregadores,

Responsabilidad por Registros: Inventarios, facturas de compras, notas de crédito o debido debidamente firmadas.

Responsabilidad por contactos personales: Proveedores, clientes internos y externos.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Entregadores, conductores y auxiliares de bodega.

Responsabilidad por datos confidenciales: Procesos, información de inventarios.

PRACTICANTE DE LOGISTICA

División:	Logística
Jefe inmediato	Lizandro Martínez
Número de puestos Iguales:	1

MISION

Apoyar en la correcta recepción de productos suministrados por los proveedores.
Y la distribución y entrega de pedidos

Organizar y garantizar el correcto almacenamiento y rotación de los productos.

RESPONSABILIDADES

Generar inventarios

Controlar las características físicas y/o químicas de las existencias de los inventarios

Verificar la cantidad, calidad de todos los productos que ingresan a bodega

Recibir Mercancía, validar su estado, validar fecha de vencimiento, validar que las facturas concuerden con el conteo físico.

Apoyar en el control de cambios y/o devoluciones.

Apoyar en los controles necesarios para garantizar la entrega de los pedidos y generar mecanismos de control para apoyar cualquier situación anómala.

Informar al jefe inmediato o a la gerencia sobre los inconvenientes actuales con el fin de tomar acciones preventivas y/o correctivas.

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Velar por que se cumpla a cabalidad el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración

Manejar el tele cliente por lo menos 3 horas diarias.

Las demás que le sean asignadas por la gerencia y/o administración.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, creativo, disciplina, don de gente, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, agudeza visual, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio.

Educación: Nivel 3 o mas en técnica de logística, o telemarketing, o servicio al cliente.

Experiencia: No es necesario.

COMPETENCIAS:

Orientación Al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución De Requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación Al Orden La Calidad Y La Exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo se somete a una variación de temperaturas permanentes (muy bajas y muy altas)

Riesgos: Cambios de temperatura, esfuerzos físicos (cargar caja y/o mercancía).

Esfuerzo Mental:

Esfuerzo Físico: Requiere de un buen estado físico, pues debe permanecer de pie y realizar recorrido por todas las bodegas del Grupo. Debe tener mucho cuidado para no incurrir en espasmos musculares.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Velar por la mercancía (productos), para que permanezcan en optimas condiciones.

Responsabilidad por Dinero:

Responsabilidad por Registros: Inventarios.

Responsabilidad por contactos personales: Proveedores, clientes internos y externos.

Responsabilidad sobre personas a cargo:

Responsabilidad por datos confidenciales: Procesos, información de inventarios.

ENTREGADOR

División: Comercial

Jefe inmediato

Número de puestos Iguales: 1

MISION

Entregar la cantidad de pedidos asignados en el menor tiempo posible, de forma completa y con el mejor servicio, que el cliente quede satisfecho.

RESPONSABILIDADES

Responsable por entrega oportuna, completa de los pedidos.

Garantizar el buen servicio y la satisfacción del cliente.

Cuadrar diariamente con la caja general el valor total de los pedidos.

Revisar y Responder por la calidad y el buen estado de los productos

Recibir dinero de los pedidos entregados

Organizar según prioridades la entrega de los productos.

Informar a la administración sobre los inconvenientes actuales con el fin de tomar acciones de mejora.

Asistir a las reuniones convocadas por la administración

Las demás que le sean asignadas por la gerencia y/o administración.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Ordenado, sentido organizativo, buena memoria, agudeza visual, iniciativa, dominio propio, sociabilidad, capacidad para planear tareas.

Educación: Bachiller.

Experiencia: Se requiere un mínimo de 6 meses en el mercado tradicional, preferiblemente en T&T.

COMPETENCIAS:

Orientación Al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Orientación Al Orden La Calidad Y La Exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo se somete a una variación de temperaturas permanentes (muy bajas y muy altas)

Riesgos: Los propios de cambios de temperaturas, fuerza mal realizadas

Esfuerzo Mental:

Esfuerzo Físico: Requiere de un buen estado físico, pues debe permanecer de pie y realizar recorrido extensos. Debe tener mucho cuidado para no incurrir en espasmos musculares.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Velar por la mercancía (productos), para que permanezcan en optimas condiciones.

Responsabilidad por Dinero: Es responsable de los dineros de los pagos de los pedidos.

Responsabilidad por Registros:

Responsabilidad por contactos personales: Con todos proveedores, clientes y empleados Grupo PC-TS.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Tiene a su cargo entregadores, conductores y auxiliares de bodega.

Responsabilidad por datos confidenciales: Información de procesos, registros e indicadores e información confidencial.

Revisar y autorizar el pago de nomina para el personal de la empresa, extras y hacer las deducciones según los acuerdos firmados.

Responsable por la supervisión del personal, control y dotación de equipos de trabajo.

Responder por la planeación y coordinación de las operaciones referentes a la función de adquirir bienes y mercancía, de la manera más económica y efectiva

COORDINADOR DE VENTAS

División:	Comercial
Jefe inmediato	Heriberto Tejada
Número de puestos Iguales:	1

MISION

Es directamente responsable ante la administración por la retención, mantenimiento de los clientes, por el cumplimiento y crecimiento de las ventas.

RESPONSABILIDADES

Controlar y apoyar a los vendedores para garantizar el cumplimiento de indicadores y en especial el cumplimiento del presupuesto de ventas.

Apoyar a la gerencia comercial en la reestructuración de las zonas, con el fin de mejorar nuestra participación e influencia en el mercado tradicional T&T.

Apoyar a la gerencia comercial en la elaboración del plan de Mercadeo y Ventas.

Cumplir con el presupuesto de ventas asignado.

Visitar, apoyar vendedores especialmente aquellos con zonas de rendimientos negativos, con el fin de analizar, proponer acciones de mejora, garantizar el rendimiento o cumplimiento de la zona.

Solucionar de manera oportuna los requerimientos de los clientes y vendedores.

Suministrar información de forma completa y precisa a los clientes y vendedores.

Proporcionar un trato amable en las interacciones con los clientes, proveedores y vendedores.

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Llevar las estadísticas varias, tales como índice de crecimiento de la demanda, productos de mayor rotación entre otros.

Informar al departamento de sistemas para la actualización de bases de datos de los clientes (Tiendas)

Proponer a la administración ajustes, estrategias para alcanzar y mejorar las metas propuestas.

Controlar y coordinar con el administrador los acuerdos especiales que se realicen con los clientes.

Velar por que la publicidad de nuestros proveedores productos si se suministre y distribuya correctamente.

Velar por que todos los vendedores de la empresa tenga la información y herramientas necesarias para cumplir con las metas asignadas.

Puntualmente se recomienda los catálogos estructurados y actualizados.

Atender las solicitudes de los clientes y velar por darle respuesta lo antes posible.

Asistir periódicamente a las reuniones de trabajo que cite la gerencia comercial y/o la administración.

Realizar periódicamente telemarketing para validar la satisfacción de los clientes (aleatoriamente) mínimo 1 llamada diaria.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, creativo, disciplina, don de gente, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, don de mando, agudeza visual, buen criterio para tomar decisiones, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear y dirigir tareas.

Educación: Técnica en ventas y/o marketing, servicio al cliente.

Experiencia: Manejo de personal mínimo de 6 meses, experiencia en ventas de por lo menos un año. Preferiblemente en canal tradicional T & T con productos de consumo masivo.

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Liderazgo de Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es en las calles visitando clientes, apoyando la fuerza de ventas. todos los días.

Riesgos: Callejero (transito y inclemencias clima, atraco)

Esfuerzo Mental: Manejo de estadísticas y cálculos matemáticos

Esfuerzo Físico: Debe caminar mucho, deslazándose de una tienda a otra en localidades amplias y exposición a cambios climáticos.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Celular (avantel), Publicidad de los proveedores y catálogos.

Responsabilidad por Dinero: No directamente, pero es responsable del cumplimiento de ventas. (ingresos).

Responsabilidad por Registros: Indicadores de ventas (cumplimiento, crecimiento, participación).

Responsabilidad por contactos personales: Con todos proveedores, clientes y empleados Grupo PC-TS.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Supernumerario y Vendedores
Responsabilidad por datos confidenciales: Información de procesos y estadísticas, bases de datos de clientes.

VENDEDOR T & T

División: Comercial
Jefe inmediato Coordinador de Ventas
Número de puestos Iguales: 1

MISION

Promover, impulsar y VENDER los productos y servicios del proveedor, logrando las metas definidas por el Grupo PC-TS y ajustándose a los estándares de calidad, productividad, servicio establecidos y rentabilidad.

RESPONSABILIDADES

Cumplir con el presupuesto 100% de ventas asignado.

Cumplir al 100% el ruteros de visitas establecido para su zona y cumplir las políticas comerciales definidas para el este canal

Dar cumplimiento al foco del mes.

Solucionar de manera oportuna los requerimientos de los clientes.

Suministrar información de forma completa y precisa.

Proporcionar un trato amable en las interacciones con los clientes

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Garantizar el cumplimiento de la cuota diaria de ventas, asignado para su zona.

Aplicar los pasos de la venta definidos para la atención de clientes.

Ejecutar el plan comercial definido desde la dirección del canal, de acuerdo la estrategia y a los recursos disponibles, de manera que se alcancen los objetivos. Velar por la buena manipulación, rotación del producto en los puntos de ventas. Realizar análisis y recomendaciones de conservación del producto en cuanto el frío de las neveras del cliente.

Ejecutar las labores de imagen con el cliente, en cuanto a presentación personal.

Mantener y renovar el material publicitario del negocio

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, negociador, agradable, buena presentación personal, carisma, compromiso, creativo, disciplina, don de gente, habilidad numérica, habilidad verbal, iniciativa, persistencia, sociable, tacto con los clientes, tolerante, ordenado, metódico, dominio propio.

Educación: Se requiere bachillerato, técnica o curso titulado en ventas, manejo de office, celular (avantel-palm).

Experiencia: Se requiere experiencia en ventas de por lo menos un año.

Preferiblemente en canal tradicional T & T con productos de consumo masivo.

COMPETENCIAS:

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo de tele venta.

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del usuario.

Comunicación: Recibe y transmite información a los usuarios de forma clara, precisa y comprensible.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos del usuario, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es en las calles visitando clientes todos los días.

Riesgos: Callejero (transito y inclemencias clima, atraco)

Esfuerzo Mental: Manejo de estadísticas y cálculos matemáticos

Esfuerzo Físico: Debe caminar mucho, deslazándose de una tienda a otra en localidades amplias y exposición a cambios climáticos.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Celular (avantel), Publicidad de los proveedores y catálogos.

Responsabilidad por Dinero: Solo en venta de productos especiales.

Responsabilidad por Registros: Indicadores de ventas (cumplimiento, crecimiento, participación).

Responsabilidad por contactos personales: Con todos proveedores, clientes y empleados Grupo PC-TS.

Responsabilidad sobre personas a cargo: No Aplica.

Responsabilidad por datos confidenciales: Información de procesos y estadísticas.

GERENTE COMERCIAL

División: Comercial
Jefe inmediato Heriberto Tejada
Número de puestos Iguales: 1

MISION

Es directamente responsable ante la administración por la retención, mantenimiento de los clientes, por el cumplimiento y crecimiento de las ventas. Elaboración del plan de ventas y cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos conjuntamente con la administración.

RESPONSABILIDADES

Apoyar a la gerencia en la reestructuración de las zonas, con el fin de mejorar nuestra participación e influencia en el mercado tradicional T&T.

Apoyar a la gerencia en la elaboración del plan de Mercadeo y Ventas

Controlar y apoyara a los vendedores para garantizar el cumplimiento indicadores y en especial el cumplimiento del presupuesto de ventas.

Cumplir con el presupuesto de ventas asignado.

Visitar, apoyar vendedores especialmente aquellos con zonas de rendimientos negativos, con el fin de analizar, proponer acciones de mejora, garantizar el rendimiento o cumplimiento de la zona.

Solucionar de manera oportuna los requerimientos de los clientes.

Suministrar información de forma completa y precisa.

Proporcionar un trato amable en las interacciones con los clientes y proveedores

Cuidar y mantener las herramientas asignadas para el adecuado cumplimiento de su cargo.

Llevar las estadísticas varias, tales como índice de crecimiento de la demanda, productos de mayor rotación entre otros.

Mantener las bases de datos de los clientes (Tiendas) actualizadas. Informar al departamento de sistemas para realizar los cambios y velar por que si se ajusten a lo recomendado.

Proponer a la administración ajustes, estrategias para alcanzar y mejorar las metas propuestas.

Controlar y coordinar con el administrador los acuerdos especiales que se realicen con los clientes.

Velar por que la publicidad de nuestros proveedores productos si se suministre y distribuya correctamente.

Velar por que todos los vendedores de la empresa tenga la información y herramientas necesarias para cumplir con las metas asignadas. Puntualmente se recomienda los catálogos estructurados y actualizados.

Atender las solicitudes de los clientes y velar por darle respuesta lo antes posible.

Asistir periódicamente a las reuniones de trabajo que cite la administración.

Realizar periódicamente telemarketing para validar la satisfacción de los clientes (aleatoriamente) mínimo 1 llamada diaria.

Cumplir las pautas y normas establecidas en el manual de convivencia, reglamento interno y estatutos definidos, tanto por Grupo PC-TS como por otras empresas prestadoras del servicio.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, Buena presentación personal, habilidad verbal, carisma y don de gente, Prudencia y tacto con los clientes, agradabilidad, compromiso, tolerancia, disciplina, iniciativa, estabilidad, dominancia, sociabilidad, creativo, persistente, tenaz.

Educación: Bachiller, técnica en ventas y/o mercadeo, servicio al cliente.

Experiencia: Manejo de personal mínimo de 6 meses, experiencia en ventas de por lo menos un año. Preferiblemente en canal tradicional T & T con productos de consumo masivo. Manejo de personal de 6 meses,

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Liderazgo de Equipos: Capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia un objetivo común. Incluye crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del grupo.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Orientación al Cliente: Demuestra disposición y deseo por satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación Comercial: Es la capacidad de visualizar, asesorar, negociar y concretar oportunidades de negocio, mediante la realización de un proceso efectivo.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

Inteligencia Emocional: Capacidad para conocerse a si mismo, motivarse, autorregularse, empatía y destreza para relacionarse con otros.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: Su puesto de trabajo es en las calles visitando clientes todos los días.

Riesgos: Altos, en las visitas permanentes que realiza a sus clientes

Esfuerzo Mental: Requiere concentración por la gran dispersión de sus funciones, en la elaboración de programas y estrategias.

Esfuerzo Físico: Debe caminar mucho, deslazándose de una tienda a otra en localidades amplias.

Responsabilidad por Equipos y Materiales: Celular (avantel). Publicidad de los proveedores y catálogos

Responsabilidad por Dinero: Solo en venta de productos especiales

Responsabilidad por Registros: Debe ser exacto y conciso en la elaboración de informes a demás muy cauteloso con los convenios con los clientes, sus errores en estos acuerdos pueden representar pérdidas para la empresa, clientes insatisfechos.

Debe establecer los controles permanentes para dar cumplimiento a los Indicadores de venta (cumplimiento, crecimiento, participación).

Responsabilidad por contactos personales: Con todos proveedores, clientes y empleados Grupo PC-TS.

Responsabilidad sobre personas a cargo: Los vendedores del Grupo PC-TS.

Responsabilidad por datos confidenciales: Información de procesos, registros e indicadores.

CONTADOR

División: Administrativa

Jefe inmediato Gloria Borja

Número de puestos Iguales:

MISIÓN

Planear, organizar y dirigir todo el proceso contable. Elaborar oportuna y correctamente los estados financieros y demás informes contables que reflejen la

situación real de la compañía. Es responsable ante la gerencia, por el correcto y puntual control de costos y gastos tanto operativo, como no operativos.

RESPONSABILIDADES

Apoyar el proceso contable, garantizando el procesamiento de la información.

Asistir por teléfono o personalmente a la personal tesorería y tributario en todo lo que tenga que ver con la información contable y la correcta digitación de los registros.

Controlar que el flujo de la información primaria originada en las distintas secciones, centros de costos y de terceros, se incorpore al proceso contable y sistemático de forma correcta y oportuna.

Elaborar y presentar mensualmente a la Administración, estados financieros Balance general, estado de resultados, analizados y comentados objetivamente.

Sugerir a las directivas de la Compañía, alternativas de financiamiento y líneas de crédito cuando se requieran.

Diligenciar oportunamente los formularios para el pago de retención en la fuente e IVA, impuesto de renta y complementarios, industria y comercio por ventas; otros.

Verificar la correcta elaboración de los pagos de aportes parafiscales y a las entidades de Seguridad Social.

Establecer procedimientos, normas y políticas contables que contribuyan a la simplificación del trabajo y a hacer más oportunos y confiables los resultados.

Supervisar la conciliación mensual de las distintas cuentas bancarias.

Tener disponibles oportunamente los certificados de retención en la fuente.

Atender los requerimientos de las autoridades de impuestos nacionales y municipales, así como a las entidades de control.

Velar por que el personal a su cargo cumpla eficientemente con sus funciones y con el reglamento interno de trabajo.

Preparar oportunamente la declaración anual de renta y complementarios.

Elaborar y certificar los estados financieros consolidados anuales, llevar a cabo los análisis respectivos y preparar los informes para la Asamblea General de Accionistas.

Mantener actualizado el archivo de cuentas por pagar.

Revisar la nomina quincenal.

Planear liquidación del impuesto.

Realizar conjuntamente con la administración el presupuesto anual con base a la información generada el año anterior.

Revisar el inventario dos veces al año (junio – diciembre) y actualizarlo con la información encontrada. Pero periódicamente validar inventario entregado por sistemas.

Hacer las depreciaciones, registros de cargos diferidos y sus respectivas amortizaciones; cuando así se requiera.

Hacer la declaración de industria y comercio.

Controlar los costos mensualmente, por Centro de Costos, compararlo con el presupuesto de gastos establecido y elaborar un informe, destacando las desviaciones observadas.

Las demás actividades que le sean asignadas por la Administración o Gerencia

Revisar las facturas de compras y gastos y anexarlas al sistema.

Digitar las facturas, los recibos de caja, las notas crédito en el programa de cartera.

REQUERIMIENTOS

Características de la Personalidad: Servicial, responsable, honesto, integro, agradable, buena presentación personal, compromiso, habilidad numérica, habilidad verbal, ordenado, metódico, agudeza visual, dominio propio, capacidad de análisis, capacidad para planear.

Educación: Contador Público titulado.

Experiencia: Mínimo 3 años como Contador, experiencia en tributaria, finanzas y manejo de paquetes contables sistematizados, manejo del contai de i Ltda. y hojas de cálculo electrónica.

COMPETENCIAS:

Orientación al logro: Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas.

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar y general alternativas, con el fin de elegir la mas adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno.

Comunicación: Recibe y transmite información de forma clara, precisa y comprensible.

Solución de requerimientos: Soluciona requerimientos, utilizando los procesos, herramientas, políticas y atribuciones definidas.

Orientación al orden la calidad y la exactitud: Actúa para asegurar la excelencia y la calidad de su trabajo, a través del cuidado de las herramientas y el cumplimiento de las normas.

CONDICIONES CORPORATIVAS:

Condiciones de Trabajo: No aplica es externo.

Riesgos: Visuales en manejo de computador.

Esfuerzo Mental: Planea, organiza, dirige y analiza.

Esfuerzo Físico:

Responsabilidad por Equipos y Materiales: No aplica es externo.

Responsabilidad por Dinero: Es directamente responsable de generar oportunamente los informes necesarios que reflejen la situación económica de PC ALIADOS.

Responsabilidad por Registros: Toda la información contable, financiera, tributaria y estadística.

Responsabilidad por contactos personales: Tesorera, revisor fiscal, gerencia, autoridades fiscales y de control.

Responsabilidad sobre personas a cargo: No aplica es externo.

Responsabilidad por datos confidenciales: Maneja información contable de las dos Empresas PC ALIADOS de alta confidencial.

Establecer los controles necesarios para garantizar la venta y distribución de los productos, e informar a la gerencia cualquier situación anómala.

5.7. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Propuesta de Modelo de Evaluación

Después de haber analizado todo lo relacionado con la E.D y sus métodos de evaluación se propone el siguiente modelo para reflejar los resultados de cada empleado. (ver anexo 11. 12)

A través de la experiencia y conocimiento suficiente en el aspecto que se evalúa, se logra que, a través de sus opiniones:

Primero:

Decidan cuales son los parámetros que deben ser medidos en:

- Valores de la Organización (Reglamentos Internos, Códigos de Ética).
- Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo (Diseño Puesto de Trabajo, Profesiogramas, contenido de trabajo)
- Factores Cualitativos de Puesto de Trabajo. (Perfil de Puesto, Características y Habilidades Personales que requiere el puesto).

Segundo:

Establezcan los criterios de medidas y escalas de evaluación para cada aspecto de la ED. Indiquen la importancia que tiene cada elemento a evaluar, es decir, que peso tiene cada uno en el resultado final de la ED. Este procedimiento esta

relacionado con el método de suma ponderada. El peso de cada elemento no es conocido por el evaluador, y entonces los errores de carácter subjetivo de este se verán disminuidos.

Tercero:

Decidan cual es el método de evaluación de desempeño más apropiado a utilizar para cada caso.

Cuarto:

Indicar los demás elementos que se deben tener en cuenta en la Evaluación de Desempeño tales como:

- Con que frecuencia se realizaran las evaluaciones.
- Como se llevara a cabo el proceso.
- Como se ejecutará el plan de acción sobre los resultados de la Evaluación (Propuestas de Medidas).
- Otros aspectos de interés necesarios

La evaluación final se obtiene de la suma de todos los puntos obtenidos en la evaluación entre la cantidad de elementos evaluados y los resultados se adecuan a la siguiente escala.

- Excelente Superior a 8. Siendo mejor cuanto mas se acerque a 10.
- Bueno Desde 7.9 hasta 6
- Aceptable Desde 5.9. hasta 4

Malo Menor de 3.9. Siendo más malo cuanto mas se acerque a 0.

REGLAMENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

1. La evaluación del desempeño consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores y se convierta en una herramienta de trabajo para el mejoramiento de la eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo, si como para la realización y perfeccionamiento de otras

actividades de la gestión de Recursos Humanos.

2. La misión del presente reglamento es establecer el procedimiento para que la Evaluación del Desempeño analice el comportamiento y los resultados obtenidos por cada trabajador en determinado periodo de tiempo en función de sus competencias.

3. La evaluación del desempeño tendrá como principios.

- Convertirse en un proceso continuo, sistemático y en ningún caso debe constituir un proceso formal
- Por todos los trabajadores del área deben ser conocidos los objetivos de trabajo, lo que se espera de ellos, así como los indicadores por los cuales será evaluado.
- El jefe directo es el responsable de evaluar a sus subordinados en cada área, el director de la entidad evaluará a sus directivos.
- La Dirección Administrativa debe velar por la correcta aplicación del sistema, realizando el seguimiento y control del mismo. Para ello debe prestar el asesoramiento y la capacitación requerida.

4. Se debe garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador, así como lograr la mayor objetividad en los resultados con vista a evitar posibles errores en la evaluación de desempeño, que se valore la actuación de los trabajadores y no elementos aislados de su personalidad.

5. El presente reglamento alcanza a todos los trabajadores de la Empresa excepto a aquellos dirigentes considerados cuadros. Es una responsabilidad del jefe inmediato de cada evaluado, realizar la evaluación, analizando los resultados de cada uno de los subordinados a partir del conocimiento del contenido de cada cargo,

es decir conocer las funciones y responsabilidades que le competen a cada trabajador.

6. A los efectos de computar el termino para efectuar las evaluaciones, se considerara como laborado el periodo cuando se ha trabajado efectivamente, sea consecutivo o no, en el desempeño del puesto, como mínimo el 70% del tiempo que comprende el periodo evaluativo. En el caso del personal que no sea evaluado por no alcanzar el tiempo necesario, el jefe de la Entidad puede con carácter excepcional a solicitud del jefe inmediato superior del trabajador evaluado, realizar la evaluación correspondiente para ello podrá tener en cuenta los resultados de la Evaluación anterior.
7. La evaluación se realizara con una frecuencia anual en el mes de Octubre, para ello se utilizará el siguiente procedimiento.
 1. Cada jefe inmediato deberá ir registrando sistemáticamente las actitudes positivas de los subordinados y sus deficiencias.
 2. Previo a la evaluación se recomienda solicitar al subordinado una autoevaluación sobre los aspectos que se consideran en la evaluación.
 3. Convocar una entrevista privada con el subordinado donde a través de una comunicación afectiva se logra discutir los puntos de vistas de ambas.
 4. Se proceda a la elaboración del documento evaluativo que incluye la evaluación de cada indicador, las condiciones de la evaluación, medidas propuestas. (Anexo)
 5. Certificar el resultado al evaluado.
8. Ante evaluaciones con un resultado deficiente el Director procederá de inmediato, junto al asesoramiento del Comité de Experto a tomar decisión sobre la idoneidad demostrada del trabajador y a su tratamiento según lo establece el Reglamento para la Idoneidad Demostrada.

9. Los indicadores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño serán los siguientes.

- Participación en el logro de los objetivos y tareas de la organización empresarial.
- Cumplimiento de las tareas en cantidad y calidad asignadas a su puesto de trabajo.
- Iniciativa y creatividad
- Capacitación y superación
- Disciplina Laboral

Cada Indicador se le asignara una puntuación que posteriormente llegara a un promedio el cual expresara el resultado de la evaluación.

Excelente: 5 puntos

Muy Bien: 4.1 hasta 4.9 puntos

Bien: 3 hasta 4 puntos

Deficiente: 1 hasta 2.9 puntos

10. De la evaluación del Desempeño se entrega copia al evaluado y a la Dirección de Recursos Humanos. La evaluada conserva copia de todos los documentos generados en el proceso de evaluación, hasta tanto no transcurra el plazo establecido para las reclamaciones o inconformidades.

11. La UEB enviara a la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa un resumen estadístico del resultado de la evaluación y esta su vez consolidara

estos resultados dando cuenta del mismo en los órganos de dirección colectiva.

12. Este Reglamento formara parte del Convenio Colectivo de Trabajo y estará sujeto a las modificaciones que en la practica sean necesarias.

6. RECOMENDACIONES

1. Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la restructuración de áreas de gestión humana.
2. Analizar la posibilidad de utilizar la propuesta del presente modelo para aplicarlo a estructuraciones futuras
3. Aplicar métodos de que minimicen los efectos de carácter subjetivo del consultor, o administrador del recurso humano.
4. Continuar profundizando cada vez más, el estudio del tema con el objetivo de seguir perfeccionando el subsistema.
5. Generar condiciones que faciliten el desarrollo y mantenimiento de las competencias y la satisfacción individual y de equipos de trabajo, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización y la normatividad vigente.
6. Administrar procedimientos de gestión del talento humano, de acuerdo con las normas, políticas y estrategias de la organización

ANEXOS

Anexo 1

REQUISITOS DE INGRESO

P.C. ALIADOS S.A.
811.033.464

REQUISITOS DE FIRMAR CONTRATO DE TRABAJO

- Dos foto
- Cuatro Fotocopias Ampliadas de la Cédula al 200%
- Una fotocopia de la Libreta Militar – hombres
- Dos Fotocopias Ampliadas de la Cedula de la (el) esposa (o) al 200%
- Dos Fotocopias del Folio de registro de Matrimonio o Declaración extrajuicio
- Dos Fotocopias del Folio del Registro civil de los hijos, si tienen tarjeta de identidad dos copias, y certificado de estudios.
- Ultimo Certificado de estudios obtenido
- Certificado del DAS
- Certificado EPS Y FONDO PENSIONES
- Certificado de vacunas de tétano
- Exámenes: Ficha medica integral 1, Glicemia, realizarlos en SUS- MEDICOS S.A. en salud ocupacional centro cll 65 # 49-30- teléfono 516 63 63 Centro Comercial Unicentro Horario de atención (6:30 am a 6:30 pm).
- Apertura de cuenta de ahorros Tarjeta dedito en COLPATRIA (Carrefour de la 65), carta de autorización, copia de cedula, referencia familiar, referencia personal.

REQUISITOS DE INGRESO CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCIA

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cedula nueva de ciudadanía al 150%
- Fotocopia de la licencia de conducción vigente al 150%
- Fotocopia de la matricula del vehículo al 150%
- Fotocopia de la tarjeta de propiedad al 150% o compraventa
- Fotocopia de Licencia de transporte alimentos.
- Fotocopia de Carné de manipulación de alimentos (Solo para conductor)
- Fotocopia del Seguro obligatorio vigente
- Fotocopia del Seguro de responsabilidad civil para terceros vigente
- Fotocopia del Rut
- Fotocopia del certificado del DAS

- Fotocopia de la libreta militar al 150%
- Constancia de afiliación y pagos a la seguridad social.
- Fotocopia de certificado de rodamiento
- Fotocopia del Pago de Semaforización

**REQUISITOS DE INGRESO CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIO DE PARA
CONDUCTORES AUTORIZADOS POR EL CONTARTISTA**

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cedula nueva de ciudadanía al 150%
- Fotocopia de la licencia de conducción vigente al 150%
- Fotocopia de Carné de manipulación de alimentos.
- Fotocopia del certificado del DAS
- Fotocopia de la libreta militar al 150%
- Constancia de afiliación y pagos a la seguridad social.

Anexo 2

16 PF-5

Anexo 3

VALANTI

Anexo 4

B.L.S. IV



ORDEN OFICIALIZADA DE ATENCIÓN MÉDICA
SEDE PRADO CENTRO: Calle 65 N. 49-30
SUCURSAL UNICENTRO: Carrera 66 B N. 33-17

DILIGENCIAR TODOS LOS ESPACIOS Y EL TIPO DE EXAMEN

FECHA: _____ EMPRESA : _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE _____

CEDULA: _____ CARGO: _____

TIPO DE EXAMEN: Ingreso_____ Periodico_____ Retiro_____

PERFIL BIOLÓGICO: _____

ARP _____ EPS _____

PENSIONES _____ CESANTIAS _____

SERVICIOS QUE SE REQUIEREN

CONCEPTO DE APTITUD INTEGRAL 1.	<input checked="" type="radio"/>	PAQUETE SANGUINEO
CONCEPTO DE APTITUD INTEGRAL 2.	<input type="radio"/>	SEROLOGIA
FICHA MEDICA INTEGRAL NRO 1.	<input type="radio"/>	PRUEBA DE EMBARAZO
FICHA MEDICA INTEGRAL NRO 2.	<input type="radio"/>	CITOQUIMICO
FICHA MEDICA OCUPACIONAL	<input type="radio"/>	GRUPO Y RH
FICHA PSICOLOGIA INTEGRAL	<input type="radio"/>	COPROLOGICO
FICHA OSTEOMUSCULAR INTEGRAL	<input type="radio"/>	CITOLOGIA
ORGANOS DE LOS SENTIDOS	<input type="radio"/>	FROTIS DE UÑAS
AUDIOMETRIA CLINICA	<input checked="" type="radio"/>	CULTIVO FARINGEO
VISIOMETRIA	<input checked="" type="radio"/>	FROTIS FARINGEO
ESPIROMETRIA	<input type="radio"/>	GLICEMIA
AUDIOMETRIA TAMIZ	<input type="radio"/>	HEMOLEUCOGRAMA
		PAQUETE ESPECIAL

CERTIFICADO MEDICO
ODONTOLOGIA
TOXICOLOGIA
VACUNA DEL TETANO
PAQ MANIPULADOR DE
ALIMENTOS

OPTOMETRÍA
ELECTROCARDIOGRAMA
RAYOS X DE
PERFIL LIPIDICO

OTRO: _____

CREDITO

CONTADO

PREPAGO

PARA REALIZARSE LOS EXAMENES DEBE PRESENTAR LA CEDULA

OBSERVACIONES: _____

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA DE RECIBIDO EL SERVICIO

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

VERSION 1

SUSMEDICOS S.A

Anexo 6

Medellín, 25 de Enero de 2010.

Señores

COLPATRIA

Medellín

Por medio de esta solicito la apertura de la cuenta de ahorros de la señora ROSA MARIA MARIN SANCHEZ con cedula de ciudadanía numero 43.732.704, empleada de PC ALIADOS S.A. Nit. 811.033.464-8.

Agradezco la colaboración prestada.

Atentamente,

HERIBERTO TEJADA VARGAS

GERENTE COMERCIAL

Anexo 7

PC ALIADOS S.A.

811.033.464-8

FICHA DE PERSONAL

Nombre Completo _____

Cédula de Ciudadanía _____ de _____ Fecha Expedición _____

Lugar y fecha de Nacimiento: _____ Día ____ Mes ____ Año ____

Estado Civil _____ Nro. De Hijos _____ Tipo de Sangre _____

Dirección Domicilio _____ Barrio _____

Nro. De Teléfono _____ Celular _____

E Mail _____

Estudios Realizados _____

Ultimo Título Obtenido _____

Institución _____

Estudia Actualmente: Si ____ No ____ Programa _____

Institucion _____

Fecha Ingreso _____

Modalidad de Contrato _____ Duración _____

Fecha Terminación contrato _____ N° Renovación _____

Sección en la que labora: Ventas: ____ Logística ____ Contable ____ Administrativa ____

Lugar donde Laboro Anteriormente _____

EPS _____ Fondo de Pensiones _____

En que áreas puede prestar su colaboración _____

Dotación: Talla Camisa _____ Talla Pantalón _____ Talla Zapatos _____

Nombre del cónyuge _____

Cedula del conyugue _____ Fecha Nacimiento _____

Anotaciones: (uso exclusivo de la empresa)

Salario Básico \$ _____ N° Cuenta Colpatria _____

Fecha de Retiro _____ Causa Retiro _____

PERSONAL DE PRESTACION DE SERVICIO

Nombre Completo _____
Cédula de Ciudadanía _____ de _____ Fecha Expedición _____
Lugar y fecha de Nacimiento: _____ Día ___ Mes ___ Año ___
Estado Civil _____ Nro. De Hijos _____ Tipo de Sangre _____
Dirección Domicilio _____ Barrio _____
Nro. De Teléfono _____ Celular _____
E Mail _____
Estudios Realizados _____
Ultimo Título Obtenido _____
Institución _____
Estudia Actualmente: Si ___ No ___ Programa _____
Institucion _____
Fecha Inicio del contrato de prestación de servicio _____
Fecha de terminación contrato de prestación de servicio _____
Sección en la que presta el servicio: _____

EPS _____ Fondo de Pensiones _____

Anotaciones: (uso exclusivo de la empresa)

Honorarios \$ _____ N° Cuenta Colpatria _____

Fecha de Retiro _____

Causa Retiro _____

Anexo 8.

PC. ALIADOS S.A.
NIT 811.033.464-8

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
TÉRMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO

NOMBRE DEL EMPLEADOR PC. ALIADOS S.A.	DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR CR 65 # 74 – 75 BOD 138
NOMBRE DEL TRABAJADOR: MONICA MARIA RIVERA GOMEZ CC. 43.577.183	DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR: CL 76 CA N 89 A 34 Teléfonos 264 84 05 314 765 44 65
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO MEDELLIN, 11 MARZO 1973	CARGO U OFICIO A DESEMPEÑAR ASESOR COMERCIAL
SALARIO SALARIO MÍNIMO LEGAL VIGENTE + SUBSIDIO DE TRANSPORTE	
PERÍODO DE PAGO QUINCENA VENCIDA	FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES 26 DE ENERO DE 2010
TERMINO INICIAL DEL CONTRATO TRES MES	VENCE 25 DE ABRIL DE 2010
LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS PC. ALIADOS S.A.	CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO MEDELLÍN

Entre **EL EMPLEADOR Y EL TRABAJADOR**, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas

PRIMERA: OBJETO. EL EMPLEADOR Contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes. b) a prestar sus servicios en forma exclusiva al EMPLEADOR; es decir. a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; y C) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que llegan a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

SEGUNDA: REMUNERACIÓN. El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba.

TERCERA: TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICAL Y/O FESTIVO. Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo EL EMPLEADOR o sus representantes deben

autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al empleador o a sus representantes para su aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho. **TRATÁNDOSE DE TRABAJADORES DE DIRECCIÓN, CONFIANZA O MANEJO, NO HABRÁ LUGAR AL PAGO DE HORAS EXTRAS.**

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer ésto ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de (a Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167, se establece para este contrato una jornada diaria de cuatro (4) horas.

QUINTA PERIODO DE PRUEBA. La duración del periodo de prueba será la quinta parte del contrato y por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminarlo unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período, sin que por este hecho se cauce el pago de indemnización alguna.

SEXTA: TERMINACIÓN UNILATERAL. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7° del Decreto 2351 de 1965; y, además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos, convenciones colectivas, laudos arbitrales y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integrante del presente contrato. Expresamente se califican en este acto como graves la violación a las obligaciones y prohibiciones contenidas en la cláusula primera del presente contrato y el reglamento interno del trabajo.

SÉPTIMA: INVENCIONES. Las invenciones realizadas por el TRABAJADOR le pertenecen, salvo a) en el evento que la invención haya sido realizada por el TRABAJADOR contratado para investigar, siempre y cuando la invención sea el resultado de la misión específica para la cual ha sido contratado. b) cuando el trabajador no ha sido contratado para investigar y la invención se obtiene mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada. En este último evento, el trabajador tendrá derecho a una compensación que se fijará por un tribunal de arbitramento designado por las partes en cumplimiento de las normas laborales y de arbitraje vigentes para el momento en que se origine el conflicto, de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte el EMPLEADOR u otros factores similares.

OCTAVA: MODIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES. Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador,

o impliquen perjuicios para él trabajador; de conformidad con lo dispuesto por el Art. 23 del C.S.T. modificado por el Art. 1 de la ley 50/90. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por el EMPLEADOR, de conformidad con el numeral 8 del Art. 57 del C.S.T. El trabajador debe aceptar los cambios de oficio que decida el patrono dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten y exista un acuerdo verbal o escrito.

NOVENA: DIRECCION DEL TRABAJADOR. El TRABAJADOR para todos los efectos legales y en especial para la aplicación del parágrafo 1 del artículo 29 de la ley 789/02, norma que modificó el 65 del C.S.T., se compromete a informar por escrito y de manera inmediata a el EMPLEADOR cualquier cambio en su dirección de residencia, teniéndose en todo caso como suya, la última dirección registrada en su hoja de vida.

DÉCIMA: Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia, y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo, cuyo objeto definido en el Art. 1º, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

DÉCIMA PRIMERA, EFECTOS: El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

DÉCIMA SEGUNDA: Por libre voluntad de las partes se a determinado que todo valor recibido por concepto de auxilios de rutas, auxilios generales, incentivos otorgados por la empresa, incentivos de partes de los proveedores o cualquier otro ingreso no constituyen base salarial, para el efecto de liquidar y causar las prestaciones sociales de ley.

DÉCIMA TERCERA, REGLAMENTO INTERNO: Se hace constar que el reglamento interno del trabajo hace parte de este contrato.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

Empleador
Nit. 811.033.464

TRABAJADOR
C.C.

Testigo C.C.

Testigo C.C.

PC ALIADOS S.A.
NIT 900.017.456-4

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
TÉRMINO INDEFINIDO

NOMBRE DEL EMPLEADOR C.A TESURTIMOS LTDA.	DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR CR 45 # 29-07
NOMBRE DEL TRABAJADOR: BEATRIZ ADIELA AVENDAÑO PEREZ CC. 21.768.791 GOMEZ PLATA	DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR: CL24A 58C 33 BELLO TEL 2626774
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD SANTA ROSA, ENERO 7 DE 1963	CARGO U OFICIO A DESEMPEÑAR JEFE ADMINISTRATIVA
SALARIO SALARIO MÍNIMO LEGAL VIGENTE + SUBSIDIO DE TRANSPORTE	
PERÍODO DE PAGO QUINCENA VENCIDA	FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES ABRIL 05 DE 2005
LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS LABORES PC. ALIADOS S.A.	CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO MEDELLÍN

Entre EL EMPLEADOR Y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO. EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes. b) a prestar sus servicios en forma exclusiva al EMPLEADOR; es decir, a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; y C) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que llegan a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

SEGUNDA: REMUNERACIÓN. El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba.

TERCERA: TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICAL Y/O FESTIVO.

Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo EL EMPLEADOR o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al empleador o a sus representantes para su

aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho. TRATÁNDOSE DE TRABAJADORES DE DIRECCIÓN, CONFIANZA O MANEJO, NO HABRÁ LUGAR AL PAGO DE HORAS EXTRAS.

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de (a Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167, se establece para este contrato una jornada diaria de cuatro (4) horas.

QUINTA: PERIODO DE PRUEBA. La duración del periodo de prueba será la quinta parte del contrato y por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminarlo unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período, sin que por este hecho se cauce el pago de indemnización alguna.

SEXTA: DURACION DEL CONTRATO. La duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo.

SEPTIMA: TERMINACION UNILATERAL. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7° del Decreto 2351 de 1965; y, además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos, convenciones colectivas, laudos arbitrales y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integrante del presente contrato. Expresamente se califican en este acto como graves la violación a las obligaciones y prohibiciones contenidas en la cláusula primera del presente contrato y el reglamento interno del trabajo.

OCTAVA: INVENCIONES. Las invenciones realizadas por el TRABAJADOR le pertenecen, salvo a) en el evento que la invención haya sido realizada por el TRABAJADOR contratado para investigar, siempre y cuando la invención sea el resultado de la misión específica para la cual ha sido contratado. b) cuando el trabajador no ha sido contratado para investigar y la invención se obtiene mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada. En este último evento, el trabajador tendrá derecho a una compensación que se fijará por un tribunal de arbitramento designado por las partes en cumplimiento de las normas laborales y de arbitraje vigentes para el momento en que se origine el conflicto, de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte el EMPLEADOR u otros factores similares.

NOVENA: MODIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES. Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador, o impliquen perjuicios para él trabajador; de conformidad con lo dispuesto por el Art. 23 del C.S.T. modificado por el Art. 1 de la ley 50/90. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por el EMPLEADOR, de conformidad con el numeral 8 del Art. 57 del C.S.T. El trabajador debe aceptar los cambios de oficio que decida el patrono dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten y exista un acuerdo verbal o escrito.

DECIMA: DIRECCION DEL TRABAJADOR. El TRABAJADOR para todos los efectos legales y en especial para la aplicación del parágrafo 1 del artículo 29 de la ley 789/02, norma que modificó el 65 del C.S.T., se compromete a informar por escrito y de manera inmediata a el EMPLEADOR cualquier cambio en su dirección de residencia, teniéndose en todo caso como suya, la última dirección registrada en su hoja de vida.

DECIMA PRIMERA: Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1º, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

DÉCIMA SEGUNDA: EFECTOS. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

DÉCIMA TERCERA: Por libre voluntad de las partes se a determinado que todo valor recibido por concepto de auxilios de rutas, auxilios generales, incentivos otorgados por la empresa, incentivos de partes de los proveedores o cualquier otro ingreso no constituyen base salarial, para el efecto de liquidar y causar las prestaciones sociales de ley.

DÉCIMA CUARTA, REGLAMENTO INTERNO: Se hace constar que el reglamento interno del trabajo hace parte de este contrato.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

EMPLEADOR
Nit.900.017.456-4

TRABAJADOR
C.C.

Testigo C.C

Testigo C.C.

DENOMINACION

CARGO	TIPO DE HOJA DE VIDA	TIPO DE ENTREVISTA 1	TIPO DE ENTREVISTA 2	TIPO DE PRUEBAS	RESPONSABLE
Asesor Comercial	Minerva Azul Numero 10-03	Grupal	Individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Coordinador ventas
Auxiliar de Logística	Minerva gris numero 10-00	Grupal	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Administrador de RH
Auxiliar de sistemas	Minerva Gris numero 10-00	Individual	individual	B.L.S. IV VALANTI	Administrador de RH
Auxiliar administrativo	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Administrador de RH
Administrador de RH	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Gerencia Administrativa
Coordinador de Sistemas	N/A Independiente Formato	Individual	individual	B.L.S. IV VALANTI	Administrador de RH
Coordinador de Logística	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Administrador de RH
Auxiliar Contable	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Administrador de RH Apoyo Contador

Contador	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Gerente general Apoyo Revisor Fiscal
Revisor a fiscal	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Gerente General
Gerente Comercial	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Gerente General
Gerente general	N/A Independiente Formato	Individual	individual	16 PF-5 B.L.S. IV VALANTI	Gerente anterior, escoge su suplente
Transportadores independientes	Minerva gris numero 10-00	Individual	individual	VALANTI	Administrador de RH Gerente general

Anexo 11

Modelo de Evaluación de Desempeño
 NOMBRES Y APELLIDOS:

OCUPACION _____ FECHA _____

PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE _____ HASTA _____

I. Evaluación

Indicadores	Evaluación
Valores Organizaciones (Para todos los puestos)	
<p>Aquí se reflejaran valores de la organización que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan:</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Disciplina Laboral</p> <p>Ausentismo</p> <p>Sanciones</p> <p>Permanencia en el Puesto de Trabajo</p> <p>Profesionalidad.</p> <p>Se adicionan tantos como sea necesarios para el buen desempeño general del personal</p>	
Factores de Diseño de Puesto de Trabajo (Cuantitativos)	
<p>Aquí se reflejaran los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el método de las metas o estatandares de cada puesto. Altamente relacionado con los objetivos del área de trabajo.</p> <p>En el caso de trabajadores, por ejemplo:</p> <p>Contribución al logro de los objetivos.</p> <p>Producción lograda (Metas, Normas de trabajo).</p> <p>Calidad de las producciones</p> <p>Producciones Defectuosas</p> <p>Productividad.</p> <p>Otras que se consideren de interés en el desempeño de la labor de cada</p>	

empleado	
Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo	
<p>Aquí se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Habilidades en el Puesto.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Conocimiento de la Actividad.</p> <p>Superación.</p> <p>Personalidad.</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Otras que se consideren importantes en el desempeño de la labor de cada empleado</p>	
Total	

Rangos de Medidas

Se aplicara una escala amplia de 1 a 10 donde:

2 Deficiente 4 Aceptable 6 Bueno 8 Excelente.

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno(10) y desempeño extremadamente malo(1).

II. Evaluación General.

() Excelente () Bueno () Aceptable () Deficiente

III. Conclusiones de la Evaluación

- Es Idóneo el trabajador (Si/No)_____
- Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) _____
- Listo para la promoción (Si/No) _____
- Necesita capacitación (Si/No)_____
- Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No)_____

Menciónelo._____

IV. Propuesta de medidas. Posible fecha de Discusión de Medidas planteadas _____

Medidas Fecha de ejecución _____

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Anexo # 12

Modelo De Evaluacion Del Desempeño

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO _____ FECHA _____

I . Evaluación de los índices.

Indicadores	1	2	3	4	5	Total
1. Participación en el logro de los objetivos y tareas de la organización empresarial.						
2. Cumplimiento de las tareas en cantidad y calidad asignadas a su puesto de trabajo.						
3. Iniciativa y creatividad						
4. Capacitación y superación						
5. Disciplina Laboral						
Promedio						

II. Evaluación General.

() Excelente () Muy Bien () Bien () Deficiente

III. Conclusiones.

No debe permanecer en el puesto de trabajo____ Permanece en el puesto de trabajo

____ Listo para la promoción _____

IV. Propuesta de medidas.

Medidas Fecha de ejecución _____

Firma del evaluador Firma del evaluado

Anexo # 13

Encuesta a Trabajadores sobre la Evaluación de Desempeño (E.D)

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que UD. posee sobre la E.D, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los Recursos Humanos. Por favor NO PONGA SU NOMBRE, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para UD. como trabajador?			
3. ¿Le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual UD. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad suya como trabajador?			
8. ¿La E.D mejora las relaciones entre su Jefe y Ud.?			
9. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?			
10. ¿La entrevista con su Evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos para mejorar su desempeño?			

Añada a continuación las sugerencias que desee con el objetivo de mejorar la E.D
 Muchas Gracias.

Anexo # 14

Encuesta a Evaluadores sobre la Evaluación de Desempeño (E.D)

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que UD. posee sobre la E.D, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los Recursos Humanos. Por favor NO PONGA SU NOMBRE, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para la organización?			
3. ¿Le permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad de los trabajadores?			
8. ¿La E.D mejora las relaciones interpersonales de la organización?			
9. ¿Se siente capacitado para realizar la Evaluación de Desempeño?			
10. ¿Sabe como efectuar una buena Entrevista de E.D?			

11. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la E.D?			
12. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la E.D?			
13. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño mas usados?			
14. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?			
15. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D?			

Medellín, Octubre 09 de 2009

Señor
JHON MARIO HIDALGO GARCIA
Medellín

Respetado Señor

Le informamos que la C.A TESURTIMOS LTDA esta interesada en su propuesta para celebrar contrato de prestación de servicios de transporte de mercancía T A T en el área metropolitana y cuyo objetivo contractual consiste en:

- Presentarme diariamente a la empresa a recoger las mercancías.
- Distribuir la mercancía a clientes T A T en toda el área metropolitana.
- Regresar nuevamente a la empresa a devolver la mercancía no recibida por los clientes, canastas vacías y el 100% dinero recaudado.

El presupuesto asignado para el desarrollo del contrato correspondientes a la ejecución contractual serán del 3.2% del total del dinero recaudado en la semana o periodo a liquidar, el cual será cancelado en pagos semanales, previa presentación de la cuenta de cobro. El valor del contrato podrá reajustarse según acuerden las partes, dentro del desarrollo del contrato.

Para elaboración de contrato de prestación de servicios es necesario contar con los siguientes documentos, el cual solicitamos se tramiten lo más pronto posible.

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cedula nueva de ciudadanía al 150%
- Fotocopia de la licencia de conducción vigente al 150%
- Fotocopia de la matricula del vehículo al 150%
- Fotocopia de la tarjeta de propiedad al 150% o compraventa
- Fotocopia de Licencia de transporte alimentos.
- Fotocopia de Carné de manipulación de alimentos.
- Fotocopia del Seguro obligatorio vigente
- Fotocopia del Seguro de responsabilidad civil para terceros vigente
- Fotocopia del Rut
- Fotocopia del certificado del DAS
- Fotocopia de la libreta militar al 150%
- Constancia de afiliación y pagos a la seguridad social.
- Fotocopia de certificado de rodamiento
- Fotocopia del Pago de Semaforización

JOSE HERIBERTO TEJADA VARGAS
REPRESENTANTE LEGAL
PC ALIADOS S.A
MEDELLIN

Anexo 16

Medellín, Diciembre 24 de 2009

Señor
José Heriberto Tejada Vargas
Representante Legal
PC ALIADOS S.A
Medellín

Respetados Señores

De acuerdo con su amable invitación para celebrar contrato de prestación de servicios de transporte de mercancías con la Empresa **P.C ALIADOS S.A**, me permito manifestarle que estoy interesado en ejecutar para esta empresa el siguiente objeto contractual.

- Presentarme diariamente a la empresa a recoger las mercancías.
- Distribuir la mercancía a clientes T A T en toda el área metropolitana.
- Regresar nuevamente a la empresa a devolver la mercancía no recibida por los clientes, canastas vacías y el 100% dinero recaudado.

Estoy de acuerdo con la valoración económica que la empresa propone y sugiero la cancelación de mis honorarios en periodos semanales, luego de presentar la cuenta de cobro correspondiente.

Mi disponibilidad de tiempo para el desarrollo del objeto es el siguiente: Todos los días que la empresa labore.

Anexo los siguientes documentos:

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cedula nueva de ciudadanía al 150%
- Fotocopia de la licencia de conducción vigente al 150%
- Fotocopia de la matricula del vehículo al 150%
- Fotocopia de la tarjeta de propiedad al 150% o compraventa
- Fotocopia de Licencia de transporte alimentos.
- Fotocopia de Carné de manipulación de alimentos.
- Fotocopia del Seguro obligatorio vigente
- Fotocopia del Seguro de responsabilidad civil para terceros vigente
- Fotocopia del Rut
- Fotocopia del certificado del DAS
- Fotocopia de la libreta militar al 150%
- Constancia de afiliación y pagos a la seguridad social.
- Fotocopia de certificado de rodamiento
- Fotocopia del Pago de Semaforizacion

Nombre: _____

Firma _____

CC. _____ de _____

PC ALIADOS S.A
NIT 900.017.456-4

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

TRANSPORTE DE MERCANCIA

CR 45 # 29-07

DATOS DEL CONTRATISTA	
NOMBRE:	LUIS ALBERTO HENAO SANTANA
IDENTIFICACION:	CC. 71.648.656 de Medellín
DIRECCIÓN:	Calle 82 40 30 AP 105 Manrique Las Nieves
TELEFONO:	516 16 05
CELULAR:	310 498 82 47
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO DEL CONTRATANTE:	Medellín, Julio 07 de 1963
HONORARIOS:	SEMANAL
FECHA DE INICIO :	ENERO 04 DE 2010
FECHA DE TERMINACION CONTRATO:	ENERO 03 DE 2011

En el municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, Republica de Colombia, entre los suscriptos, a saber: **JOSE HERIBERTO TEJADA VARGAS**, mayor de edad, plenamente capaz, quien obra en calidad de Representante Legal de la empresa **P.C ALIADOS S.A**, establecimiento de carácter privado, con **Nit 900-017.456-4** quien para los efectos legales del presente contrato se denominará **LA ENTIDAD CONTRATANTE Y LUIS ALBERTO HENAO SANTANA** identificado con cedula de ciudadanía **71.648.656 de Medellín** obrando en su propio nombre y representación quien en adelante se denominará **EL CONTRATISTA**.

Se ha convenido celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIA T A T en el área metropolitana que se registrá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA, OBJETO: El contratista en su calidad de propietario del vehiculo con las siguientes características.

Placa: EPM 12^a	Marca : PIAGGIO TM703V	Modelo: 1996
Color: ROJO	Servicio: PARTICULAR	Motor: 545743
Fecha: JULIO 9 /06	Matriculado en: CARTAGENA	Clase: MOTOCARRO

Se obliga para el contratante a prestar los servicios que a continuación se detallan:

- Presentarse diariamente a la empresa a recoger las mercancías.
- Distribuir la mercancía a clientes T A T en toda el área metropolitana.
- Regresar nuevamente a la empresa a devolver la mercancía no recibida por los clientes, canastas vacías y el 100% dinero recaudado.

SEGUNDA, DURACION DEL CONTRATO: Será acordado por mutuo acuerdo entre las partes.

TERCERA, VALOR DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO: Los honorarios correspondientes a la ejecución contractual serán del 3.2% del total del dinero recaudado en la semana o periodo a liquidar, el cual será cancelado en pagos semanales, previa presentación de la cuenta de cobro. El valor del contrato podrá reajustarse según acuerden las partes, dentro del desarrollo del contrato.

CUARTA. El **Contratista** en ningún momento cobrará suma adicional a la ya señalada por la entrega de productos de marcas diferentes a las actualmente distribuidas por **C.A TESURTIMOS LTDA** y no podrá alegar relación contractual de ningún tipo, en razón a que obedece a los acuerdos y alianzas comerciales que el **Contratante** desarrolle para el cumplimiento de su objeto social.

QUINTA: OBLIGACIONES DE LA EMPRESA C.A TESURTIMOS LTDA: En virtud del presente contrato, LA ENTIDAD CONTRATANTE, se obliga a:

- Cumplir con los pagos de honorarios correspondientes y en los términos estipulados, en la cláusula TERCERA del presente contrato.
- Comunicar al CONTRATISTA por escrito y con la debida antelación, las observaciones que le merezca la ejecución del contrato.
- La representación legal de la ENTIDAD CONTRATANTE o su delegado se reunirá periódicamente con EL CONTRATISTA a fin de evaluar y reorientar de manera conjunta el desarrollo de la gestión encomendada.

SEXTA, OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA:

- Presentar la correspondiente cuenta de cobro semanalmente.
- Presentar la constancia de pago de aportes a la seguridad social cada mes.
- Cumplir en forma idónea el desarrollo del objeto contractual.
- Presentarse oportunamente y según acuerdos a la empresa con el fin de recoger las mercancías y lograr la efectividad diaria requerida.
- Entregar la mercancía a los clientes que le asigne **El Contratante** según la respectiva relación de facturas.
- Cumplir con los procedimientos y normas establecidos por **El Contratante** para el cobro de facturas, consignación y legalización de las mismas.
- Entregar y hacer cobro de la mercancía con su respectiva factura.
- Legalizar en bodega la totalidad la mercancía que no fue recibida o fue devuelta por el cliente.
- Liquidar en caja el 100% de los dineros recaudados, según el cuadro del día entregado por sistemas.
- En el momento de liquidar los dineros en caja, el dinero debe estar debidamente relacionado, (Denominación, cantidad, valor, total, nombre del entregador, fecha). .
- Debe mantener vigente la licencia para transporte de alimentos y el carné de manipulación de alimentos y demás documentos relacionados con el vehículo, de los cuales deben entregar copia al contratante para que sean archivados en la carpeta correspondiente (tarjeta de propiedad, Licencia de Conducir, seguro obligatorio, licencia para transporte de alimentos, Formulario de registro único tributario "Rut", hoja de vida, liquidación de aportes a seguridad social mensual)
- El vehículo debe permanecer aseado y limpio en todo momento
- El conductor del vehículo deberá presentarse a prestar el servicio a C. A TESURTIMOS LTDA, debidamente aseado, afeitado, uñas cortas, manos limpias.
- Informar veraz y oportunamente al coordinador o al representante legal, aquellos hechos que interesen y/o afecten a la Empresa.
- Asistir oportuna y responsablemente a las reuniones y / o citas convocadas por la empresa, en aras de evaluar el objeto contractual.

- Deben contar con celular para recibir llamadas e informar el número de este a la C. A TESURTIMOS LTDA, con el fin de poder ser contactados en el momento que se requiera.
- En el caso de que el contratista no sea la persona que vaya a conducir el vehículo, deberá presentar autorización por escrito a C. A TESURTIMOS LTDA de la persona que prestará este servicio. Aceptada dicha solicitud el contratista asumirá todas las obligaciones mencionadas en este contrato; además asumirá el riesgo total y absoluto en materia de seguridad social y obligaciones salariales y prestacionales del personal que ocupe para el cumplimiento del presente contrato y entregar la hoja de vida y demás documentos requeridos por la empresa contratante

SÉPTIMA, CESION DEL CONTRATO. El **Contratista** no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, salvo previa autorización expresa y escrita del **Contratante**

OCTAVA, AFILIACION AL SISTEMA DE PENSION Y SALUD: EL Contratista deberá acreditar que se encuentra afiliado a un sistema de pensión, salud y ARP; para lo cual aportará mensualmente a la empresa copia del pago de éstos.

NOVENA, Prohibido llevar menores de edad como auxiliares de entrega sin previa autorización del Ministerio de Trabajo.

DECIMA, Las partes declaran expresamente que la vinculación y relación es únicamente de carácter civil, por lo tanto, el contratista en ningún momento tendrá derecho a reclamaciones de prestaciones sociales u otros emolumentos de orden laboral. Se aplicarán a este contrato las normas contenidas en el código civil.

DECIMA PRIMERA, INDEPENDENCIA DEL CONTRATISTA: El contratista actuara por su propia cuenta, con absoluta autonomía, y no estará sometido a subordinación laboral con el contratante. Sus deberes y derechos se limitaran de acuerdo con la naturaleza del contrato, exigir el cumplimiento del contratante, y el pago de los honorarios estipulados por la prestación del servicio.

Para el transporte de los productos **El contratista** utiliza por su cuenta y riesgo un vehículo de su propiedad que reúna los requisitos exigidos por las normas legales vigentes para esta clase de actividades. Serán de cargo al **Contratista** todos los gastos que requiera el vehículo para el cumplimiento de sus obligaciones.

El contratista se obliga a prestar el servicio por su cuenta y riesgo y **El Contratante** no asume ninguna responsabilidad contractual o extra contractual con respecto al vehículo o personas que utiliza el **Contratista**; así como ningún tipo de responsabilidad civil en que incurra el vehículo por los actos que se ejecuten en el cumplimiento de este contrato.

DECIMA SEGUNDA. En caso de hurto o pérdida del dinero o mercancía que tenga en su poder el contratista o la (s) persona(s) por el contratadas para el cumplimiento del presente contrato, el valor de dichas perdidas lo asumirá y cancelará **El Contratista**.

DECIMA TERCERA, TERMINACION DE CONTRATO: El presente contrato podrá darse por terminado por mutuo acuerdo entre las partes, o en forma unilateral por incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, o de la normatividad vigente.

DECIMA CUARTA, EL Contratista no puede representar, asumir o crear obligaciones expresas o tácitas en nombre de **C.A. TESURTIMOS LTDA.**, o con cualquiera de las empresas con que éste realice alianzas o acuerdos comerciales, ni comprometerlas ni responsabilizarlas en forma alguna.

No puede contratar personas y servicios, como por ejemplo el de coteros o ayudantes y si lo hace, será en su propio nombre y bajo su exclusiva responsabilidad.

DECIMA QUINTA, DOCUMENTOS CONTRACTUALES. Son documentos contractuales y hacer parte integral del presente contrato los siguientes:

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cedula nueva de ciudadanía al 150%
- Fotocopia de la licencia de conducción vigente al 150%
- Fotocopia de la matricula del vehículo al 150%
- Fotocopia de la tarjeta de propiedad al 150% o compraventa
- Fotocopia de Licencia de transporte alimentos.
- Fotocopia de Carné de manipulación de alimentos.
- Fotocopia del Seguro obligatorio vigente
- Fotocopia del Seguro de responsabilidad civil para terceros vigente
- Fotocopia del Rut
- Fotocopia del certificado del DAS
- Fotocopia de la libreta militar al 150%
- Constancia de afiliación y pagos a la seguridad social.
- Fotocopia de certificado de rodamiento
- Fotocopia del Pago de Semaforizacion

Es responsabilidad del contratista mantener actualizados todos los documentos e información personal.

DECIMA SEXTA, Para todos los efectos pertinentes en el desarrollo del presente contrato se fija como domicilio el municipio de Medellín. Para constancia se firma en **Medellín, ENERO 04 DE 2010**

Empleador
CC.

Trabajador
CC.

Testigo
CC.

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

REVISORIA FISCAL

PC ALIADOS S.A.

NIT 900.017.456-4

CR 45 # 29-07

DATOS DEL CONTRATISTA	
NOMBRE:	GUSTAVO DE JESUS OSORIO GARCIA
IDENTIFICACION:	CC. 70.061.479
DIRECCIÓN:	CI 43 54 27 Bello Santana
TELEFONO:	275.03.93
CELULAR:	312.801.39.89
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO DEL CONTRATANTE:	Medellín, Septiembre 24 de 1953
HONORARIOS:	MENSUALES \$ 572.200
FECHA DE INICIO:	ENERO
FECHA DE TERMINACION CONTRATO:	JULIO

En el municipio de Medellín, departamento de Antioquia, república de Colombia el **13 DE ENERO DE 2010** entre los suscritos, a saber: **JOSE HERIBERTO TEJADA VARGAS**, mayor de edad, plenamente capaz, quien obra en calidad de representante legal de la **EMPRESA P.C ALIADOS S.A** CON NIT 900.017.456 – 4 quien para los efectos legales del presente contrato se denominará **LA ENTIDAD CONTRATANTE Y GUSTAVO DE JESUS OSORIO GARCIA**, identificada con cédula de ciudadanía **NO. 70.061.479 DE BELLO (ANTIOQUIA)**, obrando en su propio nombre y representación y quien en adelante se denominará **EL CONTRATISTA**, se ha convenido celebrar el presente contrato de **PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES** que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. OBJETO. Por medio del presente contrato El Contratistas se obliga con La PC ALIADOS SA a realizar las funciones asignadas por las leyes y los estatutos, en especial las consagradas en los artículos 207 del Código de Comercio, 38 de la Ley 222 de 1995, que comprende el examen de todas las áreas, operaciones, actos, documentos, registros y bienes de La PC ALIADOS SA, con el enfoque y alcance necesario para emitir la totalidad de las certificaciones, dictámenes, informes y comunicaciones que del revisor fiscal exige las normas jurídicas vigentes y los estatutos sociales.

SEGUNDA. OBLIGACIONES ESPECIALES. Mientras esté vigente este contrato La PC ALIADOS SA se obliga a inscribir y publicar su nombramiento en el Registro Mercantil de la cámara de comercio correspondiente y a su vez El Contratista se obliga a designar un contador público para que, como suplente, desempeñe el cargo con sujeción a las normas legales y estatutarias. El Contratista podrá cambiar dicha designación, para lo cual avisará oportunamente a La PC ALIADOS SA.

TERCERA. Ausencia de subordinación laboral. El Contratista tiene el carácter de contratista independiente, es decir, que no existe subordinación jurídica.

El contratista actuara por su propia cuenta, con absoluta autonomía, y no estará sometido a subordinación laboral con el contratante. Sus deberes y derechos se limitaran de acuerdo con la naturaleza del contrato, exigir el cumplimiento del contratante, y el pago de los honorarios estipulados por la prestación del servicio.

CUARTA. Autonomía de gestión. El Contratista desarrollará su trabajo de acuerdo con la ley y los estatutos sociales, y teniendo en cuenta las normas de auditoria generalmente aceptadas, con libertad, autonomía técnica y administrativa, a las instrucciones compatibles con la naturaleza del cargo que le imparta el máximo órgano de La PC ALIADOS SA . El Contratista pondrá en conocimiento de La PC ALIADOS SA un calendario en el que consten las fechas con que ésta habrá de presentarle los documentos que de acuerdo con las normas jurídicas aquel deba certificar, dictaminar o remitir a terceros. Forman parte de las funciones del **CONTRATISTA**, además de las establecidas por la ley y los Estatutos Sociales, las concernientes al establecimiento de mecanismos de control operativo eficaz que garanticen el cumplimiento de obligaciones legales y tributarias en forma oportuna y el adecuado manejo de los negocios sociales en los términos de la ley, los estatutos, las instrucciones de la asamblea general y de la junta directiva de La PC ALIADOS SA, incluyendo su participación en los Comités de Auditoria o Control.

QUINTA. Duración. El término de duración del presente contrato es indefinido, contado a partir de la fecha de la inscripción y publicación del nombramiento de El Contratista hasta el día en que se cancele tal inscripción, mediante la notificación en el Registro Mercantil de un nuevo nombramiento.

Será acordado por mutuo acuerdo entre las partes

SEXTA. RESPONSABILIDAD. DEL REVISOR FISCAL responderá por sus actos de conformidad con lo previsto en la ley. Si La PC ALIADOS SA no cumpliera con los plazos establecidos de conformidad con el párrafo segundo de la cláusula cuarta o con las obligaciones que le impone el numeral segundo de la cláusula séptima, la **REVISORA** no será responsable por las consecuencias que se generen en demoras en la presentación de los documentos que ella deba certificar, dictaminar o remitir a terceros, o del hecho de abstenerse de opinar cuando a esto hubiese lugar de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

SÉPTIMA. Obligaciones de La PC ALIADOS SA . Además de pagar los honorarios y asumir los gastos que más adelante se estipulan, son obligaciones de La PC ALIADOS SA: 1. Diseñar y mantener en operación, debidamente documentado, un adecuado control interno. 2. Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos a la auditoría o verificación de la REVISORA FISCAL, según el caso. Esta obligación comprende, entre otras cosas: 2.1. Permitir y facilitar la inspección en cualquier tiempo de los bienes sean de La PC ALIADOS SA o de terceros que se encuentren en poder de ésta , libros de contabilidad, libros de actas, libro de registro de socios o de accionistas, correspondencia, comprobantes de cuentas, soportes y demás papeles de La PC ALIADOS SA ; 2.2. Suministrar a El Contratista la información que le requieran para establecer a través de ella un control permanente sobre los valores sociales; 2.3. Confirmar por escrito a El Contratista tanto las informaciones verbales que se le suministren durante el desarrollo de la auditoría, como el entendimiento de la administración de La PC ALIADOS SA sobre las aseveraciones implícitas en los estados financieros; 2.4. Notificar oportunamente a El Contratista los planes, proyectos, decisiones de los órganos sociales, hechos y contingencias, que pudieran afectar la información financiera o el desarrollo de sus negocios, así como todo requerimiento formulado, o trámite que pretenda adelantar, cualquier Autoridad Oficial con relación a La PC ALIADOS SA , a sus administradores y empleados; 2.5. Colaborar diligentemente en la obtención de la evidencia externa requerida por El Contratista como extractos, confirmaciones, conceptos de expertos y de los abogados que representen La PC ALIADOS SA en los procesos en que ella sea parte, así como para hacer posible la inspección de bienes en poder de terceros; 2.6. Notificar con suficiente antelación a El Contratista las fechas en que la compañía practicará inventarios o arquezos; 2.7. Poner a disposición de la **CONTRATISTA**, dentro del calendario por ella comunicado, los documentos que de acuerdo con la ley ella deba certificar, dictaminar o remitir a terceros; 2.8. Impartir, a través de los órganos competentes, instrucciones a los administradores, empleados, auditores internos o a sus equivalentes, de las compañías, sucursales, agencias u oficinas de La PC ALIADOS SA, para que presten adecuada colaboración a El Contratista en aquello que de acuerdo con las leyes y las normas de auditoría generalmente aceptadas sea necesario para que éste cumpla satisfactoriamente sus obligaciones. 3. Actuar en forma leal y transparente para con la **CONTRATISTA**. Entre otras cosas, esta obligación incluye el deber de abstenerse de difundir informes, versiones o comentarios sobre las deficiencias en que hubiese podido incurrir cualquiera de sus funcionarios sin habérselas comunicado previamente.

OCTAVA. Obligaciones del revisor fiscal. Además de las funciones previstas en la ley, los estatutos, la oferta de servicios y el presente contrato, son funciones de la **CONTRATISTA**, las siguientes: 1. Velar por el adecuado desarrollo de las operaciones de La PC ALIADOS SA, el cumplimiento de la ley, los estatutos y, las instrucciones de la junta directiva de La PC ALIADOS SA. 2. Velar para que los procedimientos y políticas se ajusten a las necesidades de manejo y control de la información y para estos propósitos presentar sus recomendaciones sobre los procedimientos de control interno. 3. Informar oportunamente a La PC ALIADOS SA, a su junta directiva, o la junta de socios de situaciones que ésta deba conocer o de irregularidades que puedan afectar el patrimonio social. 4. Advertir oportunamente a La PC ALIADOS SA o a quien competa dentro de la organización las situaciones que puedan afectar su gestión o que puedan derivar en contravenciones o responsabilidades para La PC ALIADOS SA. 5. Velar por la adecuada

planificación fiscal, y mantener un adecuado control sobre los impuestos nacionales y municipales que permita el cumplimiento estricto y oportuno de tales obligaciones, revisar las declaraciones de impuestos nacionales o municipales y, velar por el cumplimiento de las normas laborales y cambiarias; todo lo anterior con el propósito de evitar contingencias en estas materias. 6. Velar por que los informes de gestión de las diferentes empresas y actividades permitan un adecuado análisis de la situación de los negocios, la gestión de los administradores y la adecuada y oportuna toma de decisiones. 7. Velar para que se implementen dentro de la organización las decisiones adoptadas por la junta de socios y que la información que se presente a consideración de los referidos entes se realice de acuerdo con los parámetros establecidos por la misma. 8. Elaborar un plan de trabajo anual en el cual se involucren todas las actividades propias de la revisoría, coordinando previamente los programas de control interno con el fin de cubrir las diferentes áreas buscando hacer eficiente el control.

NOVENA. Otros costos. Es deber de La PC ALIADOS SA asumir directamente el costo de los recursos físicos, humanos, técnicos o administrativos, que no estén incluidos en la remuneración de la revisora fiscal, algunos extraordinarios como fotocopias, fax, télex, teléfono, correo en que se deba incurrir, para el adecuado desarrollo de las funciones a ella encomendadas. La PC ALIADOS SA deberá reembolsar a El Contratista aquellas sumas comprendidas en esta estipulación que éste cancelare, contra la presentación de la cuenta de cobro correspondiente.

DÉCIMA. Honorarios. A título de honorarios La PC ALIADOS SA pagará a la **CONTRATISTA**, la suma de (\$.....), pagaderos así:..... Por cambios introducidos en el marco legal existente a la fecha de presentación de la cotización respectiva, instrucciones impartidas por el máximo órgano de La PC ALIADOS SA, fallas significativas en el sistema de control interno, incremento en las operaciones de La PC ALIADOS SA o cualquier otra circunstancia ocurrida dentro de un período de honorarios, que de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas implique un cambio en el enfoque o alcance del trabajo o en los procedimientos a realizar, produjeren para El Contratista un aumento en sus costos mayor al 10% de la suma vigente a título de honorarios, las partes, dentro del mes siguiente a la fecha de la solicitud soportada que deberá presentar la **CONTRATISTA**, introducirán de común acuerdo, por escrito, los ajustes necesarios para eliminar el efecto negativo de los mencionados cambios. A petición de La PC ALIADOS SA, también habrá lugar al ajuste de honorarios cuando eventos similares a los antes enumerados ocasionen una disminución en los costos en que deba incurrir El Contratista mayor al 10% de la suma vigente a título de honorarios. Vencido el contrato La PC ALIADOS SA para prorrogarlo deberá convenir con El Contratista los honorarios correspondientes. Si no se produjere un nuevo acuerdo sobre honorarios pero El Contratista continuare en sus funciones, sin perjuicio de los ajustes a que haya lugar, desde ahora se conviene que la remuneración de cada nuevo período de honorarios será igual a la del período anterior adicionada con el incremento del índice de precios al consumidor que, según certificación del Gobierno Nacional, se proyecte para el año en que se inicia el nuevo período de honorarios.

DÉCIMO PRIMERA. Terminación del contrato. Cada parte podrá poner fin a este contrato en cualquier tiempo, dando a la otra aviso escrito de su determinación con una antelación no inferior a un mes. No obstante, cuando la terminación obedezca a una

decisión tomada por la Junta de Socios, dicha notificación se entenderá realizada en la fecha de la reunión.

DÉCIMO SEGUNDA. Gastos. Los gastos e impuestos que ocasione el perfeccionamiento o la prórroga del presente contrato serán pagados por la

SOCIEDAD. DÉCIMO TERCERA. Cláusula compromisoria. Toda diferencia o controversia relativa a este contrato y a su ejecución y liquidación, se someterá a la decisión de árbitros de acuerdo con el Decreto 2279 de 1989, Ley 446 de 1998, Decreto 1818 de 1998 y demás disposiciones complementarias, de acuerdo con las siguientes reglas: a) El tribunal será en derecho; b) El tribunal estará integrado por tres (3) árbitros, salvo que el asunto a debatir sea de menor cuantía caso en el cual el árbitro será solo uno (1); c) La organización interna del tribunal se sujetará a las reglas previstas para el arbitraje institucional, es decir las siguientes:; d) El tribunal funcionará en la ciudad de en el centro de arbitraje denominado; e) El término de duración del arbitraje será contados desde la primera audiencia de trámite. Para constancia se firma el presente contrato en ejemplares del mismo tenor con destino a cada una de las partes contratantes en, a los (fecha)

DÉCIMO CUARTA. Efectos del contrato. El presente contrato regula en su integridad las relaciones jurídicas entre las partes y, en consecuencia, deja sin efecto cualquier otro convenio o estipulación acordada con anterioridad. En constancia se firma en Medellín, a los.....() días del mes de del año.....()

Partes:

GUSTAVO LOPEZ TOBON,
C.C. N° de,
Alpapel Limitada,

BLANCA CECILIA PACATEQUE CUBIDES ,
C.C. N° 41.457.536
Contratista

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

NOMBRE DEL CONTRATANTE: P.C ALIADOS S.A
DOMICILIO: Carrera 65 74 75- bod. 138 Medellín
NOMBRE DEL CONTRATISTA: ADRIANA PATRICIA PULGARIN ZAPATA
DIRECCIÓN DEL CONTRATISTA: CARRERA 47 110 – 14 MEDELLÍN
TELÉFONO: 444 21 68
NACIONALIDAD: COLOMBIANA
CÉDULA: 43.105.775 DE BELLO (ANTIOQUIA)
HONORARIOS: TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MIL CIEN PESOS M.L. (\$337.100.00)
PERÍODO DE PAGO: MENSUAL
FECHA DE INICIACIÓN DEL CONTRATO: 14 DE SEPTIEMBRE DE 2009
FECHA DE TERMINACIÓN DEL CONTRATO: 31 DE DICIEMBRE DE 2009
OBJETO: “Desarrollar de manera personal las actividades propias y complementarias de acuerdo a su formación profesional de CONTADORA PÚBLICA, en beneficio de la EMPRESA P.C. ALIADOS S.A.

En el Municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, a los catorce (14) días del mes de septiembre del año dos mil nueve (2.009) entre los suscritos, a saber: **MARTHA JAEL AVENDAÑO PEREZ**, mayor de edad, plenamente capaz, e identificado con cédula de Ciudadanía 21.768.721 de Gómez Plata (Ant), quien obra en calidad de Representante Legal de la **EMPRESA P.C ALIADOS S.A** con RUT 811.033.464-8, quien para los efectos legales del presente contrato se denominará **LA ENTIDAD CONTRATANTE** y **ADRIANA PATRICIA PULGARIN ZAPATA**, identificada con cédula de ciudadanía No. 43.105.775 de Bello (Antioquia), obrando en su propio nombre y representación y quien en adelante se denominará **EL CONTRATISTA**, se ha convenido celebrar el presente contrato de **PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES** que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. OBJETO: EL CONTRATISTA se obliga a: “Desarrollar de manera personal las actividades propias y complementarias de acuerdo a su formación profesional de Contadora Pública, en beneficio de la **EMPRESA P.C ALIADOS S.A**

Actividades Específicas:

- a) Prestar asesoría referente a la organización contable de **LA ENTIDAD CONTRATANTE**
- b) Presentar oportunamente todas las obligaciones fiscales que le correspondan a **LA ENTIDAD CONTRATANTE**.
- c). De manera conjunta con la Auxiliar elaborar los informes financieros y contables mensuales, para presentarlos oportunamente a la GERENCIA
- d). Prestar sus servicios de asesor contable y financiero de **LA ENTIDAD CONTRATANTE**
- e). Realizar las nóminas, liquidaciones, certificados, y consolidados de **LA ENTIDAD CONTRATANTE**

f). Velar por el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales: retenciones, medios magnéticos, industria y comercio, declaración de renta, teniendo al día la información necesaria y consignada en los formularios o medios magnéticos.

PARÁGRAFO: LA CONTRATISTA ofrece desarrollar las actividades correspondientes al objeto contractual de acuerdo al plan de trabajo por ella propuesto en documento adjunto y que hace parte del presente contrato.

SEGUNDA. DESARROLLO DE ACTIVIDADES: LA CONTRATISTA desarrollará las actividades contractuales durante veinte (20) horas en semana así: Los días lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., no obstante el desarrollo de las actividades no se encuentra supeditado al tiempo presencial en la empresa el cual será dedicado a la asesoría y recolección de información contable y financiera.

La disponibilidad para la ejecución contractual es la ofrecida por el contratista de acuerdo a la propuesta presentada y que hace parte del presente contrato.

TERCERA. DURACIÓN DEL CONTRATO: El presente contrato tendrá una duración comprendida entre el 14 de septiembre de 2009 y el 31 de diciembre de 2009.

CUARTA. VALOR DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO: El valor total del presente contrato se fija en la suma TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE MIL CIENTO PESOS M.L. (\$337.100.00), suma sobre la cual se deducirá el respectivo impuesto de Retención en la Fuente por concepto de Honorarios Profesionales y será cancelada mensualmente, previa presentación de la cuenta de cobro y del informe de actividades.

QUINTA. OBLIGACIONES LA ENTIDAD CONTRATANTE: En virtud del presente contrato, **LA ENTIDAD CONTRATANTE**, se obliga a:

- a. Cumplir con los pagos de honorarios correspondientes y los términos estipulados, en la cláusula cuarta del presente contrato.
- b. Suministrarle a **LA CONTRATISTA**, todos los elementos y documentos indispensables para la ejecución del objeto contractual, comprometiéndose esta última, a guardar la debida reserva sobre el contenido de los mismos.
- c. Comunicar a **LA CONTRATISTA** por escrito y con la debida antelación, las observaciones que le merezca la ejecución del contrato.
- d. El Representante Legal de **LA ENTIDAD CONTRATANTE** o su delegado se reunirá con **LA CONTRATISTA** a fin de orientar y evaluar de manera conjunta el desarrollo de la gestión encomendada.

SEXTA OBLIGACIONES DE LA CONTRATISTA:

- A. Aportar óptima capacidad profesional, en la ejecución contractual, a fin de lograr una mayor eficiencia, agilidad y continuidad del servicio prestado.
- B. Cumplir en forma idónea el desarrollo del objeto contractual.

SEPTIMA: AFILIACIÓN A SISTEMA DE PENSIÓN Y SALUD: LA CONTRATISTA deberá acreditar que se encuentra afiliada a un sistema de Pensión y Salud; y que en forma mensual efectúa los correspondientes, aportes anexando la constancia de pago, a la correspondiente cuenta de cobro.

OCTAVA. REPERCUSIONES LABORALES: LA CONTRATISTA se obliga a título de contratista independiente; por lo tanto **LA ENTIDAD CONTRATANTE** no adquiere con él

ningún vínculo de carácter laboral ni de otra índole. **LA CONTRATISTA** declara que las condiciones de ejecución contractual obedecen a las contenidas en la propuesta que ha presentado a la entidad y con base en estas, se ha llegado a la celebración del presente contrato de prestación de servicios.

NOVENA. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin valor cualquier otro contrato que se haya celebrado con anterioridad entre las mismas partes.

DÉCIMA. CESIÓN: Este contrato se celebra en consideración a las CALIDADES de **LA CONTRATISTA** y por lo tanto no podrá cederse, salvo autorización escrita de **LA ENTIDAD CONTRATANTE**.

DÉCIMA PRIMERA. SUPERVISIÓN DEL CONVENIO: La Representante legal la **EMPRESA P.C ALIADOS S.A** será la persona que se encargara de la coordinación y desarrollo del convenio sin perjuicio de que el Representante legal o un delegado puedan intervenir en la coordinación y evaluación de la gestión.

DECIMA SEGUNDA. DOCUMENTOS CONTRACTUALES. Son documentos contractuales y hacen parte integral del presente contrato los siguientes: **a)** Hoja de vida del **CONTRATISTA**. **b)** Copia de documento de identificación. **c)** Copia de carné o planilla de filiación de los sistemas de Salud y Pensiones **f)** Propuesta Contractual

DOMICILIO: Para todos los efectos pertinentes en el desarrollo del presente contrato se fija como domicilio el municipio de Medellín. Para constancia se firma en Medellín a los catorce (14 días del mes de septiembre de 2009.

MARTHA JAEL AVENDAÑO P.
C.C.No 21.768.721 de Gómez Plata /Ant)
REPRESENTANTE LEGAL

ADRIANA PATRICIA PULGARIN ZAPATA
C.C.No 43.105.775 de Bello (Antioquia)
CONTRATISTA

Anexo 20

**CONTRATO DE COMPRAVENTA DE VEHICULO
AUTOMOTOR CON RESERVA DE DOMINIO**

Entre los suscritos a saber **JOSE HERIBERTO TEJADA VARGAS** Mayor de edad identificado con cedula de ciudadanía N° **71.001.363** de **San Rafael (Ant)**. Domiciliado y residente en **Bello (Ant), Calle 24ª 58C-33** quien para efectos del presente contrato se denominara el **VENDEDOR. Y**

ANDRES ALBERTO GOMEZ JIMENEZ también mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía N° **8.026.367** de **Medellín** domiciliado y residente en **Medellín, Carrera 76 28B 56 PARIS BELLO** quien para efectos del siguiente contrato se denominara el **COMPRADOR.**

Hemos acordado celebrar un contrato de compraventa a partir de la fecha **Medellín Noviembre 29 de 2008**, que se regirá por las normas legales aplicables a la materia y en especial por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. EL VENDEDOR se compromete a transferir al COMPRADOR la propiedad del vehículo automotor que a continuación se describe:

Placa LWV03B	Marca: AKT AK175-3W	Modelo : 2009
Color: GRIS TITAN	Servicio: PARTICULAR	Motor : 162PMKVC033977
Capacidad: CARGA 500 KGM	Fecha : ABRIL 23 DE 2008	Matriculado en: MEDELLIN
Chasis: 9F2AK17599H000053	Clase : MOTO TRICICLO	

Con sus accesorios correspondientes y en buen estado de funcionamiento, a entera satisfacción del COMPRADOR como este lo declara expresamente.

SEGUNDA PRECIO. Como precio del vehículo automotor antes descrito, las partes han acordado la suma de **Diez millones doscientos mil pesos (\$ 10.200.000) m/cte**, que el COMPRADOR se obliga a pagar al VENDEDOR de la siguiente manera:

A la firma del presente documento la cantidad de **\$5.000.000** el saldo de esto es la suma de **Cinco millones doscientos mil pesos (\$5.200.000) m/cte**. Los cuales pagara en cuotas semanales durante los siguientes tres años a partir de la firma del presente contrato. Con un interés del 2,15% mensual (0,5% semanal) sobre el saldo.

TERCERA PAGOS El pago de cada cuota, o su abono, entrara irrevocablemente al patrimonio del VENDEDOR y la falta de pago de cualquier cuota una vez el plazo este vencido, se tomara como causa acceleratoria (2) es decir, se podrá cobrar la totalidad de la deuda al COMPRADOR y dará derecho al VENDEDOR para cobrar intereses por mora a la tasa máxima permitida mensualmente, sin perjuicio de acciones legales que en su favor se originen por el incumplimiento del COMPRADOR. En caso de incumplimiento o interrupción temporal en las cuotas de pago y de no generarse la nivelación se dará por

entendido que continúan las mismas condiciones aumentando el tiempo de plazo de pago, pactado inicialmente.

CUARTA. Reserva de dominio El VENDEDOR vende el objeto determinado en la cláusula primera, reservándose el dominio sobre el mismo hasta no le sea pagada por el comprador la totalidad del precio pactado de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 750 del código civil y demás normas concordantes. La tradición del objeto queda subordinada a la condición suspensiva del pago total del precio pactado y, entre tanto, el comprador no será poseedor sino mero tenedor del vehículo, a la orden del vendedor y a título de depositario gratuito.

QUINTA. Incumplimiento. Las partes contratantes convienen en que el incumplimiento en el pago de una o varias de las cuotas mensuales estipuladas, o de cualquiera de las obligaciones que por este documento adquiere el COMPRADOR dará derecho opcional al VENDEDOR o a quien legalmente sus derechos represente, a dar por resuelto el siguiente contrato, o demandar judicialmente su resolución, todo de conformidad con las disposiciones pertinentes de los códigos Civil y de Procedimiento Civil, y sin que, en tal evento el vendedor quede obligado a devolver al comprador las sumas que este haya pagado como parte del precio, las cuales quedaran de la cuenta del vendedor por concepto de indemnización de perjuicios, que desde ahora se pacta. Así mismo queda a elección del vendedor proceder en la forma indicada anteriormente, o demandar las obligaciones del comprador por la vía ejecutiva, en cuyo caso será título de recaudo suficiente este instrumento.

SEXTA. Recibo El COMPRADOR declara en su condición de depositario gratuito que ha recibido el objeto a su satisfacción, ensayado y revisado técnicamente, con las herramientas de que da cuenta el catálogo y se obliga a hacerle por su cuenta las reparaciones necesarias, sin derecho a reembolso.

SÉPTIMA. Riesgos. Si por hurto, incendio, accidente o por cualquier otra causa disminuyere o se perdiese el valor comercial del vehículo, el comprador no quedara eximido de pagar el precio completo, pues todos los riesgos son de su cargo y responderá de toda clase de culpa y de todo caso fortuito. Tampoco podrá el comprador pedir ni alegar remuneración por el depósito, ni oponerse a la entrega del VEHÍCULO, alegando mejoras, adiciones, reparaciones que le haya hecho, pues todas pertenecen al vendedor mientras no le haya sido cancelado el precio total, intereses, gastos y multas, si a estas hubiere lugar.

OCTAVA. Persecución por terceros. Si el vehículo fuere perseguido por terceros, antes de pagarse totalmente el precio, el COMPRADOR estará obligado a comunicar inmediatamente el caso al vendedor.

NOVENA. Limitaciones.---depositario gratuito, el COMPRADOR no podrá transferir el vehículo, ni venderlo, gravarlo u otro acto de disposición distinto al uso ordinario mientras no haya pagado todo el precio, so pena de hacerse responsable de las acciones penales, por abuso de confianza sin perjuicios de las civiles de que haya lugar.

DECIMA. Cesión.--- El comprador acepta que, sin necesidad de notificación previa, el vendedor pueda ceder los derechos que para él se derivan de este contrato, pero el

comprador no podrá hacerlo respecto a los suyos, sin la aceptación expresa del vendedor. Lo que en este contrato se dice del vendedor, se entiende estipulado para sus cesionarios y endosatarios de este instrumento.

DECIMA PRIMERA. Gastos. Los gastos de matrícula, licencia de circulación, placas, impuestos y los demás inherentes al funcionamiento y movilización del vehículo, serán del cargo del comprador. El comprador será el único responsable de las **INFRACCIONES de POLICIA O TRANSITO y de los daños QUE CAUSARE con el VEHÍCULO A TERCEROS POR CULPA, NEGLIGENCIA O DOLO EN EL USO O MANEJO DEL** bien vendido.

DECIMA SEGUNDA. Seguro. Queda también obligado el **COMPRADOR** a asegurar el automóvil vendido hasta por la suma fijada como su precio y la póliza respectiva deberá endosarla al vendedor quien la reendosará al comprador, una vez que éste hubiere hecho el pago total del precio.

DECIMA TERCERA. Modificaciones.---No será válidas modificaciones a este contrato ni prorrogas en el pago de las cuotas si no constan por escrito que suscriban las partes.

DECIMA CUARTA. Para todos los efectos pertinentes en el desarrollo del presente contrato se fija como domicilio el municipio de Medellín. Para constancia se firma en **Medellín, NOVIEMBRE 29 DE 2008.**

VENDEDOR _____
CC

COMPRADOR _____
CC

TESTIGO _____
CC

Anexo 21

Medellín, Diciembre 22 de 2010

Señor
Jhonatan Álvarez Giraldo
Medellín

Asunto: Terminación De Contrato

Me permito informarle que la PC ALIADOS SA ha tomado la decisión de no renovar el contrato realizado el 20 de octubre de 2009 con fecha de terminación el 22 de diciembre del mismo año.

Le solicitamos hacer entrega de todo lo inherente a sus labores y una vez obtenga su paz y salvo pasar a tesorería por la liquidación de sus prestaciones.

José Heriberto Tejada Vargas
Representante Legal

Recibí

Anexo 22

Medellín, Agosto 1 de 2010

Señor
CARLOS MARIO MONCADA
Auxiliar De Logística

Asunto: Renovación Contrato De Trabajo

Es grato comunicarle que el contrato de trabajo suscrito con TESURTIMOS LTDA, el 1 de Junio de 2009, le será renovado a partir del 1 de Septiembre de 2009, hasta el 31 Diciembre de 2009.

Esperamos que siga con el entusiasmo y empeño que ha demostrado hasta la fecha.

Atentamente,

HERIBERTO TEJADA VARGAS
Representante Legal

Anexo 23

Medellín, Enero 10 de de 2010

Señor(a)
YENNY LUCIA RUALES TORRES
Servicios Generales

Asunto: Notificación De Vencimiento De Contrato De Trabajo

Me permito comunicarle que el contrato de trabajo suscrito con TESURTIMOS LTDA., el 11 de Agosto de 2009, vence el 11 de Febrero de 2010, si la empresa considera su renovación se le avisara oportunamente.

Atentamente,

JOSE HERIBERTO TEJADA VARGAS
Representante Legal

Recibió.

Anexo 24

Medellín, Enero 20 de 2009

Señor(a)
Martha Jael Avendaño
Representante Legal
PC ALIADOS S.A.
Medellín

De acuerdo a la cláusula Sexta obligaciones del contratista, con la presente autorizo al Señor HECTOR FABIO PEREZ IBARRA con cedula 71.375.321 de Medellín como conductor del vehiculo de mi propiedad.

Me comprometo como contratista a continuar enviando la copia del pago de la seguridad social y asumir el riesgo total y absoluto en materia de seguridad social y obligaciones salariales y prestacionales de la persona antes Autorizada como conductor.

DIEGO ALEJANDRO AGUDELO TABARES
CC. 8.029.675 de Medellín
CONTRATISTA

Firma de Aceptación,

MARTHA JAEL AVENDAÑO
CONTRATANTE

Anexo 25

MODELOS DE ENTREVISTAS

PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Le gustaría poner en marcha un sistema de gestión de Recursos Humanos?
2. ¿Qué ha cambiado para que usted o la organización crean que un departamento de RR.HH. es necesario ahora?
3. ¿Qué funciones quiere que cumpla el departamento de RR.HH.?
4. ¿Cómo contribuirá esta función al éxito de la organización?
5. ¿Va a añadir valor al funcionamiento de su empresa?
6. ¿Tiene fichas personales de todos sus empleados? ¿Están actualizadas?
7. ¿Tiene todos los documentos requeridos legalmente?
8. ¿Tiene establecidas políticas y procedimientos de trabajo?
9. ¿Tiene un manual de trabajo?
10. ¿Todo su personal cumple las políticas establecidas por el manual de trabajo?
11. ¿Ha creado un contrato entre usted y sus empleados?
12. ¿Tiene establecidas políticas relacionadas con el acoso sexual, la indemnización de los trabajadores, la seguridad, los beneficios, la disciplina, etc.?
13. ¿Posee un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal?
14. ¿Es usted consciente de los talentos y las habilidades necesarias para llevar su organización hacia adelante?
15. ¿Sabe cómo hacer la contratación de personal de una manera rentable?
16. ¿Están sus administradores capacitados en técnicas de entrevista?
17. ¿Qué tipo de plan de compensaciones tiene? ¿Está este plan satisfaciendo las necesidades de la organización? ¿Es un elemento motivador para sus empleados?

18. ¿Es su remuneración total (salario+compensaciones+beneficios) suficientemente atractivo para mantener a sus empleados existentes y es además un incentivo para las personas nuevas?
19. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en su empresa?
20. ¿La gente está motivada y es productiva?
21. ¿Está analizando los indicadores de productividad: absentismo, retraso, el volumen de negocios, las quejas, la alta compensación a los trabajadores, las tasas de mala calidad, entregas perdidas, baja productividad, etc.?
22. ¿Qué puede decir acerca de su formación?
23. ¿Están actualizadas las habilidades de sus administradores y empleados?
24. ¿Está usted capacitando a su personal o necesita recurrir a agente externos cada vez que necesita alguien especializado en un área concreta?
25. ¿Están los encargados supervisando de forma eficaz a sus empleados?

PERSONAL OPERATIVO

1. ¿Considera necesario poner en marcha un sistema de gestión de Recursos Humanos?
2. ¿Qué funciones quiere que cumpla el departamento de RR.HH.?
3. ¿Cómo contribuirá esta función al éxito de la organización?
4. ¿Va a añadir valor al funcionamiento de la empresa?
5. ¿Tiene todos sus documentos requeridos legalmente?
6. ¿Conoce usted el manual laboral de su compañía?
7. ¿Cumple usted políticas establecidas por el manual de trabajo?
8. ¿Ha creado un contrato entre usted y su empleador?

9. ¿Qué tipo de plan de compensaciones maneja? ¿Está este plan satisfaciendo sus necesidades dentro de la organización? ¿Es un elemento motivador para usted?
10. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en su empresa?
11. ¿Está motivada y es productivo?
12. ¿Qué puede decir acerca de su formación?

CONCLUSIONES

- Generando ventajas competitivas a través del desarrollo de las personas, aseguramos que su desempeño esté acorde con las estrategias y la cultura de la organización y logre los indicadores establecidos.

- Se incrementa el impacto de la gestión del talento humano en los resultados globales de la organización, con base en la evaluación y mejoramiento de sus procesos.
- Se Genera cultura de cambio organizacional cuando hay un balance entre el direccionamiento estratégico y las exigencias del entorno.
- Se Contribuye a la construcción del direccionamiento estratégico de la organización, con base en información interna y del entorno.
- En éste trabajo no citaremos y explicaremos todos los procesos que tare consigo la estructuración de un área de gestión humana. Solo nombraremos e implementaremos cuatro de los nueve procesos, esto por requerimiento académico de la decanatura de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Recursos Humanos. George W. Bohlander, Scott Snell Edición: 14. Publicado por Cengage Learning Editores, 2008 783 páginas.
- Dirección y gestión de recursos humanos. Luis Puchol, Carlos il Ongallo. Edición: 5.Publicado por Ediciones Díaz de Santos, 2003. 410 páginas.

- Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Martha Alicia Alles. Edición: illustrated. Publicado por Grupo Editorial Norma, 2000 480 páginas.
- Mery Gallego Franco. Teoría de competencias. Pág. 10.
- Richard Boyatzis. El líder. Pág. 100.
- Enrique Ogliastri. revista Dinero de Noviembre de 1999.
- Chruden y Sherman, administración de personal. Pág. 60
- [HTTP://www. Administración de personal\EMPRESARIOS-AS_COM.htm](http://www.Administración de personal\EMPRESARIOS-AS_COM.htm)
- [http://www. Administración de personal\Análisis administrativo 2 ; Unamosapuntes-México.htm](http://www.Administración de personal\Análisis administrativo 2 ; Unamosapuntes-México.htm)
- [http://www. Administración de personal\ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN.htm](http://www.Administración de personal\ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN.htm)
- [http://www. Administración de personal\Reclutamiento y Selección Unamos Apuntes-México.htm](http://www.Administración de personal\Reclutamiento y Selección Unamos Apuntes-México.htm)
- [http://www. Administración de personal\Requerimientos del puesto y recursos humanos; Unamosapuntes-México.htm](http://www.Administración de personal\Requerimientos del puesto y recursos humanos; Unamosapuntes-México.htm)
- Milkovich, George T. (1994. Dirección y Administración de recursos humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.