

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
DISMEL LTDA.**

JULIE MARCELA TAPIA DÍAZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS BAJO LA MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2011

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
DISMEL LTDA.**

JULIE MARCELA TAPIA DÍAZ

**Trabajo de Grado presentada como requisito para optar por el título
Administrador De Empresas**

**Director:
BENJAMIN GARCIA GARCERANT
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS BAJO LA MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2011

Cartagena de Indias D.T. y C., 16 de Noviembre de 2011

Señores

Comité Curricular

Programa Administración de Empresas Modalidad Dual

Facultad de Economía y Negocios

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Asunto: Presentación Trabajo de Grado

Cordial Saludo,

Por medio de la presente hago entrega formal de la tesis de grado titulada:
“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN DISMEL LTDA.” como requisito para optar por el título de Administradora de Empresas.



JULIE MARCELA TAPIA DÍAZ

DISMEL LTDA.

NIT. 800.089.872 - 0

Cartagena de Indias, Julio 1 de 2011

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
Atención. Facultad de Economía y Negocios
Programa de Administración Dual
Ciudad

Cordial Saludo,

Mediante la presente autorizamos a la estudiante JULIE MARCELA TAPIA DIAZ identificada con cedula de ciudadanía # 1143346136 de Cartagena para realizar su trabajo de grado sobre nuestra empresa Dismel Ltda. En donde realizó sus prácticas profesionales durante toda su carrera. Nosotros le facilitaremos la información para el desarrollo de su trabajo de grado

Cordialmente,



LINA MARRUGO SALAS
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
DISMEL LTDA.
Tels. (5) 6539900 Ext. 106

ARTICULO 23.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos de sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”.

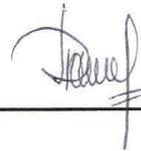
Nota de aceptación

Se acepta el Trabajo
con nota de
7.2

Presidente del Jurado



Jurado



Jurado

Cartagena D.T. y C., 16 de noviembre de 2011

DEDICATORIA

En un día como hoy dedico este trabajo a Dios, por ser él quien ha estado a mi lado, me brindó el camino para realizarme como profesional y ser mi guía en todo este proceso.

A mis padres, Noel y Edilma porque han luchado y dedicado su vida para brindarme las mejores oportunidades y ventajas, ser mis modelos a seguir y ser apoyo incondicional.

Dedico este trabajo a mis hermanas Ketty T., María T., Yesenia T. por su honestidad, persistencia y paciencia en la duración de este proyecto. Por siempre querer mi bienestar y manifestar su preocupación para la culminación de este paso.

A mi sobrino Santiago, que con su sonrisa ilumina mi rostro de alegría y es motivo para seguir siendo mejor.

A mi novio, Marco Puello que con su compañía constante, su colaboración y conocimientos me ayudaron a la realización de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de presentar este trabajo para la finalización de una etapa más de mi vida.

Le doy las gracias a los directivos de Dismel Ltda. por darme la oportunidad de realizar mis prácticas a lo largo de toda la carrera.

Al personal de Dismel Ltda. por ofrecerme su apoyo y cooperación en la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Además agradezco al Director de Programa quien ha colaborado en la revisión de este proyecto.

Y a todas aquellas personas que directa e indirectamente, ayudaron en la realización de este trabajo.

"Es tan grande el placer que se experimenta al encontrar un hombre agradecido que vale la pena arriesgarse a no ser un ingrato". Lucio Anneo Séneca

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN..... | 18 |
| 0. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| 0.1. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS..... | 19 |
| 0.1.1. OBJETIVO GENERAL | 19 |
| 0.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 19 |
| 0.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 20 |
| 0.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 0.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA..... | 21 |
| 0.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL..... | 21 |
| 0.4.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL..... | 21 |
| 0.5. JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 0.6. DISEÑO METODOLÓGICO | 23 |
| 0.6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |
| 0.6.2. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN..... | 23 |
| 0.6.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 24 |
| 1. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 1.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 25 |
| 1.1.1. ANÁLISIS DOFA..... | 26 |
| 1.1.1.1. Matriz DOFA..... | 27 |
| 1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO..... | 29 |

| | |
|---|----|
| 1.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 29 |
| 1.2.1.1. Factores que intervienen en la Planeación de RH..... | 29 |
| 1.2.1.2. Los seis procesos de la Gestión de Talento Humano..... | 31 |
| 1.3. CERTIFICACIÓN TALLA MUNDIAL: PLATFORM FOR GROWTH (PFG)..... | 35 |
| 1.3.1. ¿QUE ES PFG? | 35 |
| 1.3.2. ESTRUCTURA DEL PFG | 36 |
| 1.4. MARCO CONCEPTUAL | 38 |
| 2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DISMEL LTDA..... | 41 |
| 2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 41 |
| 2.1.1. GENERALIDADES | 41 |
| 2.1.2. HISTORIA | 41 |
| 2.1.3. ORGANIZACIÓN | 43 |
| 2.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | 46 |
| 2.2.1. NÚMERO Y CLASE DE PERSONAL (ÁREAS) | 46 |
| 2.2.2. ROTACIÓN DEL PERSONAL | 48 |
| 2.2.3. AUSENTISMO | 50 |
| 2.2.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DEL PERSONAL..... | 50 |
| 2.2.5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PFG EN DISMEL LTDA..... | 51 |
| 2.2.6. ANÁLISIS DOFA EN DISMEL LTDA. | 57 |
| 3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN DISMEL LTDA..... | 63 |
| 3.1. ORGANIGRAMA..... | 63 |

| | |
|---|----|
| 3.2. Ausentismo | 65 |
| 3.3. Admisión de Personas: Reclutamiento y selección | 65 |
| 3.3.1. Personal Suministrado..... | 65 |
| 3.3.2. Personal de planta..... | 66 |
| 3.4. Aplicación de personas: Orientación, Perfiles de Cargo y Evaluaciones de desempeño | 68 |
| 3.4.1. Orientación..... | 68 |
| 3.4.2. ANALISIS DE CARGO – PERFIL DE CARGO..... | 69 |
| 3.4.3. Evaluaciones de Desempeño | 73 |
| 3.5. Remuneración: Incentivos | 75 |
| 3.6. Desarrollo de la persona: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | 77 |
| EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN | 79 |
| 3.7. Mantenimiento: Relaciones con los empleados, clima organizacional.. | 81 |
| 5. CONCLUSIONES | 82 |
| 6. RECOMENDACIONES..... | 84 |
| BIBLIOGRAFIA | 85 |
| ANEXOS..... | 87 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| TABLA 1. ANÁLISIS DOFA | 27 |
| TABLA 2. ÁREAS, CARGOS Y CANTIDAD DE PERSONAL | 47 |
| TABLA 3. ROTACIÓN DE PERSONAL MAYO-AGOSTO 2011 | 49 |
| TABLA 4. NIVELES PFG CON RELACIÓN A TALENTO HUMANO | 53 |
| TABLA 5. ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA. | 58 |
| TABLA 6. CRUCE DE ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA | 61 |
| TABLA 7. LISTADO DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN | 67 |
| TABLA 8. FORMATO PERFIL DE CARGO PROPUESTO | 72 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| FIGURA 1. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | 31 |
| FIGURA 2. PLATAFORMAS DE CRECIMIENTO | 36 |
| FIGURA 3. NIVELES DE PLATFORM FOR GROWTH | 37 |
| FIGURA 4. ORGANIGRAMA GENERAL | 46 |
| FIGURA 5. ORGANIGRAMA PROPUESTO DE DISMEL LTDA. | 64 |
| FIGURA 6. ELEMENTOS PRINCIPALES DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO | 77 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| ANEXO A. Cuestionario Análisis | 87 |
| ANEXO B. Hoja de vida propuesto | 88 |
| ANEXO C. Formato selección de personal propuesto | 89 |
| ANEXO D. Diccionario de habilidades propuesto | 90 |
| ANEXO E. Evaluación de desempeño propuesta | 97 |
| ANEXO F. Control de asistencia propuesto | 99 |
| ANEXO G. Cuestionario Clima organizacional propuesto | 101 |

RESUMEN

El mundo de los negocios está encaminado a la globalización y al contacto con el exterior, buscando siempre nuevas alianzas, lo que causa las exigencias en los parámetros de calidad pidiendo cada vez más certificaciones.

Dismel Ltda. apoyado de Diageo S.A. está implementado un modelo para la buena gestión de su cadena de valor, Platform For Growth (PFG), compendio de 361 estándares que forman 4 niveles que deberán ser cumplidos al 100% para alcanzar la Certificación como Distribuidores de Talla Mundial.

Por consiguiente, para lograr esta certificación Dismel Ltda. ha tenido la necesidad de revisar y replantear sus estrategias en todas sus áreas, por eso se ha propuesto que una forma eficaz y oportuna de hacerlo es por medio de un estudio de la situación actual de la empresa, usando como instrumento el análisis DOFA, que permite analizar factores internos como la dirección, tecnología, finanzas, talento humano; factores externos considerando los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales que inciden en el quehacer institucional. En esta investigación se ha decidido tomar como caso de estudio uno de estos factores claves, gestión del talento humano.

Es claro que en la cadena de valor la presencia del Talento Humano es un apoyo importante para la realización de las actividades y el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, es por ello que se debe crear y fortalecer la Gestión de Talento Humano en Dismel Ltda. en primera instancia para cumplir con los estándares del modelo PFG, y segundo ejecutar un programa de Gestión de Talento Humano desarrollando los aspectos claves del mismo: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Evaluación de las personas que permitirán mejoras en el tratamiento del personal contratado.

INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios que se presentan en el mercado nacional, las nuevas formas de hacer negocio y el crecimiento de la competencia, las empresas colombianas se deben preocupar por su sostenimiento en el tiempo y su competitividad. Para esto se requieren estrategias que vayan de la mano a los factores que intervienen en el macroentorno y microentorno de la organización.

La gestión estratégica necesita de la participación activa de los miembros de la organización para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos. Las empresas que gestionen correctamente su recurso humano se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su personal. *“Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa”*, Ernst & Young Consultores.

Realizar un análisis estratégico enfocado hacia la capacidad de talento humano de la organización, ayuda a identificar los problemas que necesita abordar la administración para ajustar su estrategia a su recurso humano y sus capacidades competitivas. Por consiguiente, es importante que toda organización desarrolle un Programa de Gestión de Talento Humano que contribuya a desafiar las condiciones de la industria y de la competencia.

DISMEL Ltda. ha emprendido el camino para mejorar su competitividad, busca fortalecer su desempeño tomando decisiones acertadas y estrategias oportunas; su pronta certificación como Distribuidor de Clase Mundial, y la mejora del área de talento humano serán muestras de una empresa competitiva.

0. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

0.1. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

0.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta metodológica basada en un análisis estratégico, para mejorar el Programa de Gestión de Talento Humano en DISMEL Ltda.

0.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los aspectos claves de la gestión del talento humano en DISMEL Ltda. para conocer la situación actual de los componentes a evaluar.
- Analizar el modelo de administración, *Platform For Growth* (PFG), implantado en DISMEL Ltda. para definir los estándares aplicables al área de talento humano.
- Realizar un análisis estratégico al área de talento humano de DISMEL Ltda. para identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de establecer vías para su mejora.
- Establecer las propuestas de mejora en el área de talento humano de DISMEL Ltda. para estandarizar su proceso y cumplir con los requisitos exigidos.

0.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los grandes distribuidores buscan generar una ventaja competitiva y una gran capacidad de absorción emergente a los cambios, con el fin de posicionarse en los mercados nacionales e internacionales, esto se puede lograr a través de un reconocimiento de talla mundial. Ser Distribuidor de Talla Mundial consiste en realizar buenas prácticas empresariales que sobresalgan de la media, así los clientes que buscan siempre a los mejores proveedores podrán distinguirlos.

DIAGEO S.A. es una multinacional que mantiene altos estándares de calidad; bajo su estrategia de trabajo cooperativo entre sus distribuidores y diferentes aliados, ha desarrollado un modelo de administración de riesgos éticos y sociales a lo largo de su cadena de suministro, dentro del cual se contempla además el compromiso y la responsabilidad de los derechos humanos y los derechos laborales. La aplicación de este modelo y el cumplimiento de sus estándares permitirán a sus clientes y proveedores obtener el reconocimiento de Distribuidor de Talla Mundial.

DISMEL Ltda. como distribuidor autorizado de DIAGEO S.A. en Colombia pretende obtener este reconocimiento, para ello ha decidido aplicar este modelo, *Platform For Growth (PFG)*, pero la Empresa presenta muchas falencias en el cumplimiento de sus estándares. Uno de los principales problemas se encuentra en el área de talento humano, donde se presenta incumplimiento en algunos aspectos legales, deficiencias en los procesos de selección, en el bienestar y el ambiente laboral, todo esto debido a que no está debidamente formalizada el área.

Por esta razón, se pretende realizar un análisis estratégico en el área de talento humano de DISMEL Ltda., para establecer y mejorar el Programa de Gestión de Talento Humano de la empresa.

0.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las estrategias de mejora que se deben implementar en DISMEL Ltda., para desarrollar un Programa de Gestión de Talento Humano que cumpla con los estándares de calidad exigidos?

0.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA

0.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El estudio se realizará en DISMEL Ltda. Ubicada en el Centro Comercial e Industrial de Ternera en las Bodegas 2B y 3B, en la ciudad de Cartagena.

0.4.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio es de corte transversal, por lo tanto se tomará información del momento, en un tiempo único.

0.5. JUSTIFICACIÓN

Ante la globalización de los mercados y sus consecuentes tratados para el libre comercio entre los diferentes países, la competitividad es un factor determinante para el éxito de una organización. Las oportunidades de negocios con mayores atractivos y con firme respaldo son aquellas que generan las grandes empresas y para ello entre los requisitos que se solicitan es que sus proveedores y distribuidores se desenvuelvan bajo un esquema de Clase Mundial.

DISMEL Ltda. ha entrado en un proceso de mejora continua con el fin de aumentar su competitividad, y así, mantener y mejorar su participación en el mercado colombiano. Para esto pretende obtener el reconocimiento como “Distribuidor de Talla Mundial” otorgado por DIAGEO S.A. a través de “Platform For Growth” (PFG); una plataforma para el crecimiento empresarial, estructurada en cuatro niveles de estándares de calidad que debe ir escalando y cumpliendo para obtener dicho reconocimiento.

Como toda organización que apele a una certificación, DISMEL LTDA. deberá operar como un sistema que trabaje en forma sincronizada entre sus departamentos para lograr sus objetivos y metas. Dentro de este sistema, el recurso humano juega un papel muy importante debido al aporte generado en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la compañía.

No obstante, se ha manifestado una preocupación por el manejo que se le ha dado a este recurso, y por el incumplimiento en algunos de sus requisitos legales, organizacionales y normativos. De tal forma, es de suma importancia implementar estrategias de mejoras para un mejor desarrollo y bienestar del recurso humano.

Por medio del análisis estratégico se pueden evaluar las estrategias que DISMEL desarrolla actualmente para la gestión del talento humano, con respecto a las exigencias del mercado actual y los estándares legales y normativos aplicables, y a partir de ello establecer las distintas alternativas que puede implementar la empresa para conseguir los objetivos fijados.

Es por esto, que al realizar un análisis estratégico como herramienta para analizar los aspectos claves del área de Talento Humano de la empresa, se podrá identificar las oportunidades de mejora y determinar las estrategias que permita mantener un programa de Gestión Talento Humano acorde a cualquier modelo de gestión.

Así, con esta investigación se pretende identificar los problemas que presenta el área de Talento Humano en DISMEL Ltda., y establecer las mejoras necesarias para estandarizar el proceso acorde a los requisitos. Esto permitirá brindar una mejor calidad en el servicio, representará beneficios para el personal y cumplirá los estándares establecidos para el reconocimiento de la organización.

0.6. DISEÑO METODOLÓGICO

0.6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es del tipo analítico-descriptivo, ya que se realizará un análisis detallado de la Gestión del Talento Humano en DISMEL Ltda. para evaluar los aspectos claves de dicho programa y establecer propuestas para su mejora.

0.6.2. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

- **Observación:** Por medio de la observación de las situaciones que se presenten en DISMEL Ltda. y de su entorno.
- **Entrevista:** Con el objeto de poseer información de primera mano, en conversación directa con el personal de la empresa.
- **Focus Group:** Se realizarán reuniones por grupos para tratar temas y analizar la información recolectada, así como socializar las observaciones de mejoras.
- **Análisis de documentos:** Revisión de documentos de la empresa, estudios relacionados con el tema y demás datos teóricos que apoyen la investigación.

0.6.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Toda la información recolectada durante la investigación será tratada para su documentación, clasificación, análisis y síntesis. Para analizar la información de forma clara, resumida y objetiva se utilizará el registro y/o tabulación de datos, y la presentación de cuadros y gráficos.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Este análisis servirá de marco de referencia para el saber la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Por medio del análisis DOFA, se obtendrá información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis estratégico se divide en:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

En el análisis externo se verán los aspectos del medio que impactan a la empresa, se identifican las oportunidades y amenazas, donde se puede ver factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. Mientras, en el análisis interno se examinarán las fortalezas y debilidades de la misma organización, aquí se pueden observar la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica, y la de talento humano del área.

De esta forma la organización podrá revisar cuáles son las amenazas, anticiparse a sus efectos y podrá conocer cuáles son los puntos débiles que deberá fortalecer, trazar las estrategias competitivas y enfrentarse al crecimiento deseado y su internacionalización.

Por otra parte, para tener buenos resultados se debe tener en cuenta al recurso humano, puesto que un personal motivado y comprometido rendirá más y las estrategias competitivas darán buenos resultados.

1.1.1. ANÁLISIS DOFA

Este análisis examina la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA¹ tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Es de vital importancia desarrollar este tipo de análisis para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que sean lo más cercano a la realidad del objeto de estudio.

Se presenta por medio de la matriz DOFA, ver tabla 1, está dividida en cuatro partes, donde se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que luego servirá para hacer el cruce de estrategias, donde se trazarán las estrategias para beneficiarse de las fortalezas y superar las debilidades, anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Su elaboración debe ser objetiva, resaltando las verdaderas debilidades y fortalezas internas, ser realista con las amenazas y las oportunidades del medio, para comparar con el entorno y saber cómo está en estos momentos la organización.

¹ Disponible en http://supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=317:el-analisis-dofa-&catid=53:metodologias-y-herramientas&Itemid=27

1.1.1.1. Matriz DOFA

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------------|---------------------------|
| Listar oportunidades claves | Listar amenazas claves |
| FORTALEZA | DEBILIDADES |
| Listar fortalezas claves | Listar debilidades claves |

Tabla 1. Análisis DOFA

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa². Algunas de las preguntas que se pueden realizar:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿En qué aspectos los competidores son mejores?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Oportunidades. Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas facilitando y beneficiando el desarrollo de la empresa, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada. Algunas de las preguntas que se pueden realizar:

- ¿El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

² Disponible en Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ª edición. 3R Editores, 2009

Fortalezas. Son factores de éxito, aspectos fundamentales que la empresa posee, y hacen de esta sea mejor que el promedio. Algunas de las preguntas que se pueden realizar:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿En qué aspecto usted cree que supera a sus competidores?
- ¿Conocemos perfectamente el mercado?
- ¿Tenemos los recursos financieros necesarios?

Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que inhiben, limitan, dificultan y pueden llegar a atentar contra éste. Algunas de las preguntas que se pueden realizar:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿La situación política del país afecta a mi empresa?
- ¿Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado?

Resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para esto es vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa. De manera fundamental a través de la realización de nuevos negocios, actualización de la tecnología, la creación de una organización eficiente, y la gestión del Recurso Humano.

Con la realización de este análisis se tiene la base para la *formulación de estrategias*, que consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico. Estos proyectos pueden ser: Modernización tecnológica, Calidad total, servicio al cliente o Plan estratégico de Talento Humano.

1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO³

El contexto de la gestión de talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. En donde cada uno depende del otro, las personas lo necesitan para subsistir y alcanzar éxito personal, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos de la empresa.

1.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO⁴

La estrategia define el comportamiento de la organización en el mundo cambiante dinámico y competitivo y debe estar articulada con la función de Gestión de Talento Humano.

La planeación estratégica de la Gestión del Talento humano se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de objetivos organizacionales logrando a la vez incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

1.2.1.1. Factores que intervienen en la Planeación de RH

a. Ausentismo, Es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados faltan o tienen retrasos en el trabajo que pueden provocar las distorsiones del volumen y la disponibilidad de la fuerza laboral.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill, 2002

⁴Ibid.

La cantidad y duración de las ausencias están relacionadas con la satisfacción en el trabajo, donde administrar el problema de la ausencia trae beneficios indiscutibles. El cálculo de este factor se desarrolla de dos formas por días y por horas perdidas.

- b. Rotación de personal**, Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas se pueden deber a las desvinculaciones, despidos y jubilaciones.

Desvinculación por iniciativa del empleado: Cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. Que puede deberse al nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo o el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización.

Desvinculación por iniciativa de la organización (despido), ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuado a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.

La rotación es costosa para las organizaciones, puesto que esta incluye otros costos:

- Costos de reclutamiento
- Costos de selección
- Costos de entrenamiento
- Costos de desvinculación

La rotación del personal es un efecto de algunas variables externas e internas, dentro de las cuales se encuentra, las variables externas oferta y demanda, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en mercado laboral, la política de salarial y de beneficios que ofrece la organización, las relaciones

humanas, condiciones físicas y psicológicas de trabajo y la cultura y estructura organizacional.

Es por esto que la empresa debe función como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado. Su planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de estas habilidades y capacidades valorando siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta.

1.2.1.2. Los seis procesos de la Gestión de Talento Humano



Figura 1. Procesos de la Gestión de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

- a. Admisión de Personas.** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

- **Reclutamiento y selección,** Es el llamado que se hace para convocar a personas que cumplan con los requisitos solicitados al mercado de recursos humanos, para dar oportunidades de empleo.

Este reclutamiento puede ser *interno* o externo, el primero hace referencia a candidatos que hacen parte de la organización, los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más motivadoras, y el *reclutamiento externo* se hace fuera de la organización, para someterlos a proceso de selección que para que funciones y de resultados debe ser preciso y eficaz.

La selección se refiere al filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la compañía; los candidatos que cumplan con las exigencias deseadas para el cargo.

b. Aplicación de Personas. Procesos que son empleados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

- **Orientación,** es el posicionamiento de la persona entrante en la organización, clarificación de objetivos y el papel que desempeñará. Dejar saber hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos, definir comportamiento y acción. Es dar a conocer la misión, visión, y ajustarse a la cultura organizacional.
- **Diseño de cargos,** Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Para poder desempeñar un puesto de trabajo el ocupante debe cumplir con las competencias que este exige. El diseño de cargos comprende: Conjunto de

tareas que contiene, la manera de ejecutarlas (métodos, técnicas, etc.), las personas a las cuales le reporta, y si tiene personal a su cargo.

- **Evaluación de desempeño**, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las tareas que realiza, las metas trazadas y los resultados a alcanzar; sirve para valorar el desarrollo, cualidades y su contribución a la empresa.

c. Compensación de las personas. son los procesos que emplea la empresa para incentivar y recompensar a sus miembros, ya sea por la posición de sus cargos, tiempo en la organización, desempeño en el cumplimiento de metas.

- **Remuneración**, es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye, remuneración básica, incentivos salariales, y remuneración indirecta y beneficios.
- **Programas de incentivos**, los empleados necesitan de incentivos y motivación para alcanzar metas y presupuestos en ventas, por eso se hace necesario implementar una remuneración variable, o se puede manejar un plan de bonificación anual, métodos como la distribución de acciones entre empleados, la participación en los resultados alcanzados, remuneración por competencias.
- **Beneficios y servicios**, son ventajas que ofrece el empleador como pagos adicionales al salario. Entre estas ventajas se encuentran asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión y jubilación entre otros.

d. Desarrollo de las personas, es el aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. El proceso de desarrollo implica: el entrenamiento, el desarrollo de personas, y el desarrollo organizacional.

- **Entrenamiento**, proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.
 - **Desarrollo de las personas y las organizaciones**, conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.
- e. Mantenimiento de las personas**, Procesos de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas en la organización e implica temas como relaciones con empleados y sindicatos, higiene, seguridad y calidad de vida, es decir condiciones ambientales y psicológicas de trabajo que rodean a las personas en su actividad cotidiana.
- **Relaciones con los empleados**, Los subordinados requieren de atención y acompañamiento pues enfrentan diversas contingencias internas y externas y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.
 - **Higiene, seguridad y calidad de vida**, la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, con las condiciones de bienestar de las personas. Higiene en el trabajo son las normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo, al ambiente físico. Por otra parte la salud ocupacional, se relaciona con la asistencia médica preventiva. Se arma un programa de medicina ocupacional que incluye exámenes médicos exigidos por ley, además ejecutar programas de protección de salud de los empleados.

f. Evaluación de las personas, es el proceso donde se monitorea el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo.

- **Banco de datos y sistemas de información de RH**, es la construcción de una base de datos, información de todas las personas pertenecientes a la organización. El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos variables.

1.3. CERTIFICACIÓN TALLA MUNDIAL: PLATFORM FOR GROWTH (PFG)

1.3.1. ¿QUE ES PFG?

Platform For Growth es un modelo de gestión para el mejoramiento de la cadena de valor creada por Diageo S.A., la cual ha sido transmitida a lo largo de toda su cadena de distribuidores y demás asociados. Así, Platform For Growth (PFG) ha sido implementado a lo largo del mundo en diferentes compañías distribuidoras de licores, y en Colombia ha sido adoptada por Meico (Costa), Altipal (Oriente), Dialsa (Andina) y Dismel (Costa).

Estas empresas han demostrado su compromiso hacia el cumplimiento de los estándares de las diferentes plataformas que componen el modelo PFG, con la finalidad de mejorar su competitividad y completar los diferentes niveles del modelo que les permitirá alcanzar el reconocimiento de Distribuidor de Talla Mundial.

Diageo es la compañía de bebidas Premium número uno en el mundo, y cuenta con una selección excepcional de marcas internacionales de bebidas espirituosas,

Cerveza y algunas de las marcas son: Smirnoff, Jhonnie Walker, Captian Morgan, Bailys, J & B, José Cuervo, Tanqueray y Guinness.

1.3.2. ESTRUCTURA DEL PFG

Platform For Growth es un modelo que se basa en 5 Plataformas, las cuales son evaluadas en cuatro niveles. Las plataformas que comprenden este modelo son:

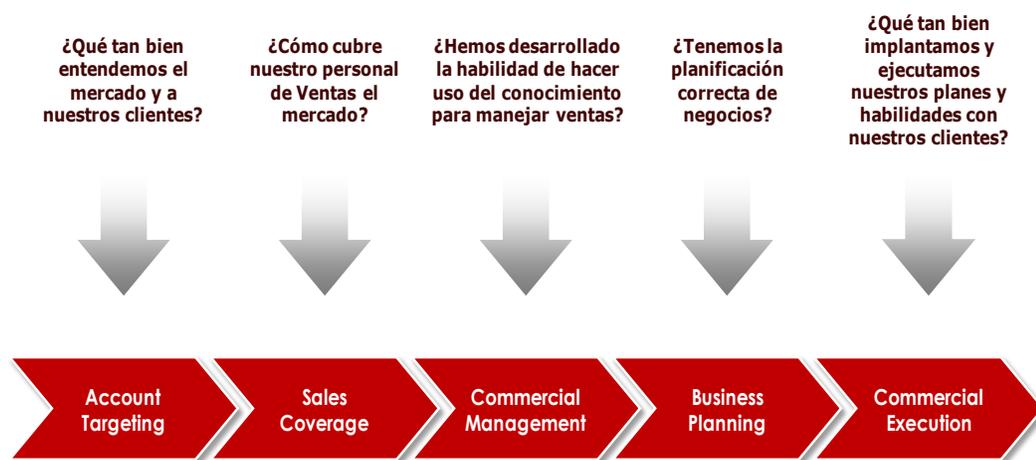


Figura 2. Plataformas de Crecimiento

Fuente: Informe Conocimientos Básicos DIAGEO- PFG

Cada plataforma se enfoca a un tema en especial, de la siguiente manera:

- Account Targeting, se refiere al conocimiento y organización del comportamiento de los clientes y el mercado en que se desenvuelve la compañía.
- Sales Coverage, Define las tácticas de precio, distribución, visibilidad, persuasión con el que debe contar la empresa y su personal de ventas para cubrir todo el mercado.

- Commercial Management, hace referencia a las capacidades y habilidades que se deben tener en cuenta en el cierre de un negocio.
- Business Plan, maneja todo lo concerniente a la planificación y proyección financiera y comercial de la empresa, abarcando los objetivos que se tienen para cada área para cumplir con las estrategias y visión 2014.
- Commercial Execution, Se refiere a la ejecución en el campo de acción de los vendedores, haciendo uso de los planes y herramientas afianzadas en comercial management.

Cada una de las plataformas se componen por *standards*, y a su vez cada *standard* comprende los *theme* (premisas), en donde se establece lo qué se debe lograr para alcanzar el cumplimiento total de cada Platform. En total son 361 estándares distribuidos en los 4 niveles.

Cada uno de los estandares que están en las plataformas fueran analizados en 4 niveles posibles...



Figura 3. Niveles de Platform For Growth

Fuente: Conocimientos Básicos Diageo- PFG

1.4. MARCO CONCEPTUAL

- **Admisión de Personas:** Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.
- **Análisis DOFA:** Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos como factores de dirección, tecnológicos, financieros, talento humano y externos de una empresa considerando los factores económicos, políticos, sociales y culturales que inciden en el quehacer institucional.
- **Análisis Estratégico:** es el proceso mediante el que la empresa determinará el análisis DOFA, es decir, determinará tanto el conjunto de *amenazas* y *oportunidades* del entorno al que pertenece la empresa, así como el conjunto de *fortalezas* y *debilidades* que presenta dicha empresa.
- **Aplicación de Personas:** Procesos utilizados para estipular las actividades que las personas contratadas ejecutarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
- **Compensación de las Personas:** Proceso constituido por los elementos principales de incentivos y motivación para empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales, como los individuales que se deben alcanzar.
- **Desarrollo de las Personas:** Es el proceso o conjunto de actividades que buscan mejorar el desempeño presente o futuro de los empleados, proporcionándoles conocimientos, cambiando actitudes y aumentando sus habilidades.
- **Distribuidor de Talla Mundial:** Comercializador que iguala o rebasa a cualquier competidor en cuanto a calidad, tiempo de entrega, flexibilidad, relación costo/precio, servicio al cliente e innovación.

- **Distribuidor:** persona natural o jurídica que se encarga de la comercialización de bienes a consumidores finales.
- **DOFA:** SWOT, por sus siglas en inglés, se usa para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
 - **Debilidades:** Factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión
 - **Oportunidades:** Son situaciones positivas que se conciben en el medio y que podrían generar muy altos desempeños.
 - **Fortalezas:** Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión.
 - **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra esta, por lo que llegado al caso, es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.
- **Estrategia:** Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.
- **Estructura organizacional:** se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.
- **Evaluación de las personas:** es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

- **Gestión:** del latín *gestío*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **Gestión del Talento Humano:** se refiere a la planeación, organización, dirección y control del recurso humano con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales del negocio.
- **Mantenimiento de las personas:** Proceso en el cual se busca conservar el bienestar y las condiciones laborales necesarias y apropiadas para el personal en la organización. Clima laboral, higiene, seguridad y calidad de vida,
- **Matriz DOFA:** un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.
- **Platform For Growth:** Plataforma para el crecimiento, implementado por DIAGEO S.A. para sus aliados logren la certificación como Distribuidores de Talla Mundial.

2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DISMEL LTDA.

Para el desarrollo de la siguiente investigación es preciso describir el direccionamiento estratégico, contexto interno y externo de la empresa Dismel Ltda. de acuerdo al programa de Gestión de Talento Humano para establecer mejoras en el mismo.

2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. GENERALIDADES

- **Razón social :** DISMEL LTDA.
- **Actividad económica:** Comercialización de productos de consumo masivo al mayor y al detal. Importación de articulos para su venta al por mayor o al detal.
- **Nit.:** 800089872-0
- **Dirección:**Centro Industrial y Comercial Ternera #1 Bodega 3B y 2B
- **Telefonos-fax:** 6539900-Ext. 103

2.1.2. HISTORIA

El 16 de Junio de 1981 se constituyó la empresa Almaclan Ltda. del grupo familiar Franco, fundada por Humberto Franco Consuegra, luego en Febrero de 1990 esta empresa cambia su razón social a Dismel Ltda e ingresan como nuevos socios integrantes de la familia Meisel, que en sus inicios hicieron parte de ella: Federico

Meisel, Edith de Castro Meisel, Paulina Meisel, Federico Meisel Jr. y Carlos Meisel.

Dismel es una empresa de capital colombiano que nació del interés de un grupo familiar, la familia Franco Meisel con el objetivo fundamental de atender un mercado con productos de altísima calidad en una ciudad como Cartagena, ciudad vislumbrada por su importancia turística, industrial y portuaria, enfocándose en la comercialización de productos dirigidos al mercado de consumo masivo e institucional.

La empresa se forma por la necesidad existente de atender el mercado institucional en la ciudad de Cartagena, su gestor y gerencia General siempre a estado a cargo de Humberto Franco Consuegra que ya venia con 10 años de experiencia en el manejo de productos de consumo masivo, institucionales y licores.

Dismel logró ingresar como distribuidor exclusivo de Diageo cuya razón social en Colombia era Uvr Rueda manejando todo el portafolio que existía en esa época en el On Trade, Off Trade y Cadenas. Dismel se ha caracterizado por su servicio al cliente, conocimiento del mercado, y constante crecimiento integral.

En el 2005 refrescando el grupo empresarial ingresa Gustavo Franco Meisel quien hace parte de la segunda generación y en el año 2009 Humberto Franco Meisel otro miembro de esta generación.

A finales de 2007 dismel incursiona en el mercado Tienda a Tienda, y ha venido incrementando su fuerza de ventas. Contando con los conocimientos y el apoyo de un equipo de trabajo especializado para ofrecer un amplio portafolio de productos.

DISMEL EN EL 2011

Dismel es una sociedad limitada, nacional, de capital 100% privado, Gran Contribuyente, Régimen Común, dedicada a la compra y venta de artículos de higiene, menaje, alimentos, licores y otros. Tiene marcas propias registradas: Lucky Rich (Refrescos instantáneos) y Proes (Artículos de Higiene). Su territorio de ventas es el Departamento de Bolívar. Ha venido consolidándose en el mercado TAT ingresando líneas nuevas que fortalecen el amplio portafolio de productos que ofrece. Tiene a su disposición flota propia: 5 Camiones. Esta certificado con el Nivel I de PFG (Platform For Growth) evaluado por Diageo Colombia S.A. e Integration Brasil.

En la actualidad la empresa tiene 1 sede (Dos bodegas) en el Centro Industrial Ternera # 1, posee trabajadores vinculados directamente, más empleados vinculados a través de empresas de servicios temporales, que hacen posible día a día el crecimiento de la Organización y el poder ofrecer nuestros productos con un excelente servicio.

2.1.3. ORGANIZACIÓN⁵

2.1.3.1. Misión

“Satisfacer día a día las necesidades de nuestros clientes y consumidores, comercializando licores y productos de consumo masivo e institucional mediante procesos logísticos eficientes y éticos con personal altamente comprometido, brindándoles soluciones integrales que les generen beneficios”.

⁵Tomado de Planeación Estratégica DISMEL Ltda.

2.1.3.2. Visión

“Ser la comercializadora líder en el mercado, diseñando e implementando estrategias de negocios que nos permitan ser identificados como los mejores aliados para nuestros clientes y proveedores obteniendo la gran imagen de la excelencia”.

Visión Expansión 2014

- Nos vemos en el 2014 con una estructura organizacional sólida que permita cumplir todos nuestros procesos de manera eficiente
- Nos vemos en el 2014 certificados como Distribuidores de Talla Mundial, cumpliendo los estándares exigidos por PFG.
- Nos vemos en el 2014 expandiendo nuestro territorio de ventas a nivel nacional.
- Nos vemos en el 2014 con mínimo una sede abierta al público a nivel nacional.
- Nos vemos en el 2014 como importadores de diversos productos de consumo masivo e institucional
- Nos vemos en el 2014 con un porcentaje en ventas del 40% en productos de consumo masivo e institucional diferente a Diageo.

2.1.3.3. Valores Corporativos

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Liderazgo
- Innovación
- Organización

2.1.3.4. Competencias Corporativas

- **Orientación al cliente.** Comprender que el cliente es fundamental para su organización y actuar en consecuencia. Mantener una actitud de total disponibilidad con los clientes, brindando más de lo que este espera. Escuchar y mostrar empatía ante las necesidades de los clientes. Desarrollar soluciones a los problemas de sus clientes, trabajando junto con ellos. Implementar herramientas para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- **Trabajo en equipo y cooperación.** Priorizar los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios. Generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Desarrollar el espíritu de equipo. Tratar las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área. Cooperar con otras áreas cuando se lo solicitan
- **Calidad del trabajo.** Poseer un amplio conocimiento de la organización y su negocio. Lograr ser reconocido como experto en su área de especialidad, y habitualmente se recurrirá a él en busca de opinión y asesoramiento. Proyectar y poner en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad. Sus reportes, trabajos y proyectos serán completos, precisos y siempre estarán bien presentados.
- **Compromiso con la organización.** Comprender y asumir como propios los objetivos de la organización. Mantenerse motivado y motivar a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados. Tener un buen nivel de desempeño, y alcanzar siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones de superación.
- **Ética.** Respetar pautas de trabajo establecidas por la empresa, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas

costumbres. Orientar a los demás cuando se encuentren en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.

2.1.3.5. Organigrama General

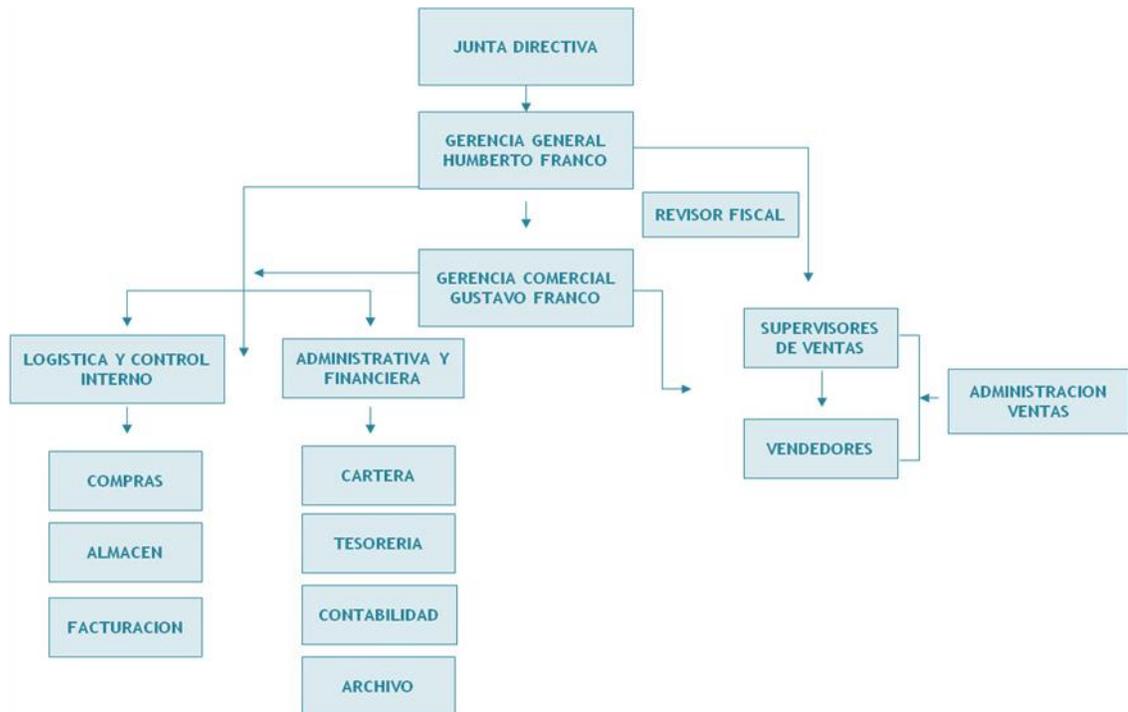


Figura 4. Organigrama General

Fuente: Tomado de planeación estratégica Dismel Ltda.

2.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

2.2.1. NÚMERO Y CLASE DE PERSONAL (ÁREAS)

Dismel Ltda. se organiza en tres áreas funcionales: Logística, Comercial, Administrativa y Financiera. En el mes de agosto del año 2011 laboran 57

empleados, de los cuales 17 personas se encuentran vinculadas directamente con la empresa, y 40 se encuentran vinculados por medio de una empresa de servicios temporales. A continuación se describe los cargos y número de personas que laboran en la empresa:

| ÁREA | CARGO | No. PERSONAS POR CARGO |
|---|------------------------------------|------------------------|
| GERENCIA | Gerencia general | 1 |
| LOGÍSTICA | Director | 1 |
| | Coordinador de Servicio al cliente | 1 |
| | Jefe de Bodega | 1 |
| | Asistente de bodega | 1 |
| | Coordinador de Compras | 1 |
| | Auxiliar de facturación | 1 |
| | Recepcionista | 1 |
| | Auxiliares de Cargue | 7 |
| | Auxiliar de Archivo | 1 |
| | Auxiliar de Logística | 2 |
| | Auxiliar de oficios varios | 1 |
| | Conductores | 5 |
| | COMERCIAL | Director |
| Coordinador de Ventas Tradicional e institucional | | 1 |
| Coordinador de Relaciones públicas | | 1 |
| Coordinador de Ventas Licores | | 0 |
| Administrador de Ventas Tradicional e institucional | | 1 |
| Administrador de Ventas Licor | | 1 |
| Supervisor OnTrade | | 1 |
| Supervisor Off Trade | | 1 |
| Supervisor Licores | | 1 |
| Asesores Comerciales | | 11 |
| Ejecutivos de ventas | | 5 |
| Ejecutivo especializado | | 1 |
| Mercaderista | | 1 |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | Director | 1 |
| | Asistente contable | 1 |
| | Coordinador de Cartera | 1 |
| | Auxiliar de cartera | 1 |
| | Tesorero | 1 |
| | Mensajero | 1 |
| AUDITORIA | Auditor de Inventario | 1 |
| TOTAL DE CARGOS | 33 | 57 |

Tabla 2. Áreas, Cargos y Cantidad de personal

Fuente: Elaboración Propia

El auditor de inventario se encuentra incluido en el área de logística, sin embargo posee autonomía, por lo tanto se muestra independiente.

En la empresa no está estructurada el área de Gestión Humana, y no existe el cargo que desempeñe solamente las funciones, por lo tanto quien se encarga de realizarlas es el asistente contable.

El organigrama no ha sido actualizado y este no refleja todos los cargos que posee la organización, además no se distingue la jerarquía que existe en la misma, y convendría en la realización de este colocar solamente los nombres de los cargos y no incluir nombres de personas, puesto que el organigrama debe ser general.

2.2.2. ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados de la empresa y el ingreso de otros para sustituirlos. En Dismel Ltda. han sido diferentes los motivos de la rotación del personal, pero se debe tener en cuenta que este tipo de empresa realiza contrataciones o vinculaciones de personal por temporada y esto incide en el índice de rotación de personal. Veamos como ha sido la rotación de personal de los 8 últimos meses del año 2011:

| Rotación en Dismel Ltda. | Total Empleados | Empleados Retiro | Empleados Ingreso | Porcentaje | Análisis |
|--------------------------|-----------------|------------------|-------------------|------------|---------------------------------|
| Enero | 63 | 8 | 4 | -6,35% | Rotación alta |
| Febrero | 59 | 2 | 1 | -1,69% | Rotación alta |
| Marzo | 58 | 5 | 2 | -5,17% | Rotación alta |
| Abril | 55 | 1 | 3 | 3,64% | Estabilidad-Aumento de personal |
| Mayo | 57 | 1 | 3 | 3,51% | Estabilidad-Aumento de personal |
| Junio | 59 | 6 | 4 | -3,39% | Rotación alta |
| Julio | 57 | 6 | 6 | 0,00% | Rotación alta |
| Agosto | 57 | 3 | 2 | -1,75% | Rotación alta |
| TOTAL | | 32 | 25 | | |

Tabla 3. Rotación de Personal Mayo-Agosto 2011

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla se puede determinar que la empresa presenta una alta rotación de personal, debido a que lo corrido del año 2011 ha disminuido el número de personal, pero se debe tener en cuenta que los retiros de la empresa no solo se presentan por retiros voluntarios o desvinculación por parte de la empresa contratante a raíz de problemas internos, si no que pueden existir retiro por mutuo acuerdo como los presentados con el personal contratado por temporada, traslados, cambio de cargos, etc., lo que se verá reflejado en el índice de rotación.

Por ejemplo, en el mes de Enero, existió una mayor rotación, debido a que se termina el contrato laboral del personal de temporada de Diciembre. Para Abril hubo un crecimiento en el personal, puesto que se aumentó la cantidad de personal comercial en un nuevo canal de distribución, T.A.T.. Por último, en el mes de Julio, la cantidad de personas que ingresaron fue la misma cantidad de personas retiradas, por esa razón tuvo una rotación alta, la cual ha sido por falta de ética del personal, además de que el personal no cumple con los requisitos del cargo al que fue asignado.

Estos resultados dan muestra de las fallas en el mantenimiento de la personas, en su desarrollo personal y profesional. Y las falencias del proceso de reclutamiento y selección, por no realizar las pruebas necesarias y la verificación de información a profundidad, entre otros aspectos.

2.2.3. AUSENTISMO

En Dismel Ltda. no existen registros de las ausencias del personal, por lo tanto no se lleva control de las incapacidades, permisos que se presentan a lo largo del año. Se propone implementar los métodos y técnicas necesarias para determinar el nivel de ausentismo y las causas de los mismos.

2.2.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DEL PERSONAL

Dismel Ltda. no cuenta con un área de Gestión humana establecido por lo tanto no tiene un coordinador o director de Talento Humano que se haga cargo del mismo; quien desempeña las labores referentes al Talento Humano de la organización es el Asistente Contable. Por tal motivo la eficiencia de los procesos de Gestión Humana no es la mejor, existe obstáculos como la inexperiencia de la persona encargada en temas laborales, además del sobrecargo de tareas.

El Asistente Contable debe responder a las tareas propias del área de contabilidad y adicionar las concernientes a la Gestión de Talento Humano, como las siguientes funciones que hacen parte del perfil de trabajo del Asistente Contable:

- Administrar los recursos humanos de la empresa.
- Elaborar la nómina.
- Realizar liquidaciones de prestaciones sociales, vacaciones.
- Elaborar liquidaciones para aportes a ARP y EPS.

- Elaborar liquidaciones de aportes parafiscales, Sena ICBF, Caja de compensación.
- Elaborar certificados y referencias laborales.
- Elaborar programas de capacitación.
- Atender el personal externo.
- Elaborar los contratos.
- Realizar reclutamiento y entrevistas de personal.
- Mantener el ambiente y condiciones laborales.

2.2.5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PFG EN DISMEL LTDA.

En Dismel Ltda. desde finales del año 2009 se ha venido implementando este modelo, y hasta el momento se ha logrado cumplir con el primer nivel, referido a aspectos legales como la creación del programa de salud ocupacional, reglamento interno de trabajo, e inicio de capacitaciones para el personal. Continuando con el proceso se deberá cumplir con los niveles dos (2), tres (3) y cuatro (4), donde se establecen, entre otros, una serie de estándares que incluyen aspectos del Talento Humano, los cuales son:

NIVELES PFG CON RELACIÓN A TALENTO HUMANO

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | QUESTION | LEVEL |
|------|-----------------------|--|-----------------------------|---|-------|
| 85 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Capacitar a todo el personal gerencial en la realización de evaluaciones de desempeño basadas en PERFILES DE TRABAJO. | 2 |
| 86 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Evaluar formalmente a todo el personal de ventas y mercadeo una vez al año sobre funciones y responsabilidades descritas en los Perfiles del Trabajo | 2 |
| 87 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Desarrollar programas aplicables para el mejoramiento del desempeño para atender deficiencias de habilidades identificadas en las evaluaciones anuales. | 2 |
| 88 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Dar entrenamiento a los supervisores directivos y empleados en base al plan de mejoramiento. | 2 |
| 89 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Realizar una revisión de performance a mediados de año. | 3 |
| 90 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Employee Survey | Realizar una encuesta a empleados profesionales internos para evaluar cuán alineadas están las personas con la cultura y los valores de la compañía. | 3 |
| 91 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Employee Survey | Tomar medidas en base a los resultados de la encuesta a empleados internos. | 3 |
| 92 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Diageo Leadership Standards | Garantizar que los estándares de liderazgo de Diageo se comprendan y se pongan en práctica | 4 |

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | QUESTION | LEVEL |
|------|-----------------------|--|---------------------|---|-------|
| 93 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Succession Planning | Tener un plan detallado de sucesión gerencial que incluya estrategias de desarrollo de personal para todo el personal gerencial clave y el personal de ventas con gran potencial. | 3 |
| 94 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Succession Planning | El proceso de gestión de talento (Talent management process) asegura la captación y mantenimiento de las mejores personas del negocio. Se elaboran planes de sucesión para los puestos claves de la organización. | 4 |
| 95 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Control | Aplicación y control del coaching de vendedores para garantizar el seguimiento sistemático y continuo al desarrollo de las competencias de ventas en el equipo comercial al menos una vez por mes para cada vendedor (ejemplo: herramienta "Calibration Tool") | 2 |
| 96 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Sales Development | Activación de la función de Sales Development en la organización | 2 |
| 97 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Sales Development | En función de la existencia del Sales Development, existe una persona responsable exclusivamente por eso. | 3 |
| 100 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que los capacitadores tengan un horario de capacitación que muestre la capacitación realizada durante los últimos 12 meses (si procede) y quién asistió, junto con futuros horarios detallados de capacitación. | 2 |
| 101 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que al menos el 95% de la fuerza de ventas (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido a un curso de capacitación sobre habilidades de venta básicas que cubra habilidades primordiales, la visita estructurada, la venta persuasiva y sales drivers y que domine esas áreas. | 2 |

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | QUESTION | LEVEL |
|------|-----------------------|--|--------|---|-------|
| 102 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que al menos el 95% de los supervisores de ventas (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido al programa "Train the Trainers" y que domine todas las áreas con un plan de acción claro para la capacitación y el entrenamiento de equipos. | 2 |
| 103 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que al menos el 95% de los ejecutivos de cuentas clave (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido a "KAM 1 (Key Account Management) – selling skills" y que domine todas las áreas clave. | 2 |
| 104 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que al menos el 95% de los ejecutivos de cuentas clave (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido a "KAM 2 (Key Account Management – Negotiation)" y que domine todas las áreas clave. | 2 |
| 110 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que exista un proceso para garantizar que se realice capacitación regular en ventas y completamente arraigado en todo el negocio, incluso un proceso de inducción formal. | 2 |
| 111 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que el Director de Ventas sea un ferviente promotor de la capacitación en ventas y realice al menos dos semanas de capacitación al año. | 3 |
| 112 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Garantizar que el gerente general sea un ferviente promotor de la capacitación en ventas, demostrado por la participación en entrenamientos en ventas y conocimientos en habilidades de venta básicas, en particular la visita/cita estructurada. | 3 |

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | QUESTION | LEVEL |
|------|-----------------------|--|----------|--|-------|
| 114 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Coaching | Garantizar que todos los Gerentes de Ventas y el Director de Ventas hayan asistido a capacitaciones y comprendan que al menos el 30% de su tiempo deberían dedicarlo a capacitar, e incluir trabajos conjuntos, reuniones de equipo regulares y conversaciones informales. | 2 |
| 115 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Coaching | Garantizar que todos los Supervisores de Ventas hayan asistido a capacitaciones y comprendan que al menos el 80% de su tiempo deberían dedicarlo a capacitar, e incluir trabajos conjuntos, reuniones de equipo regulares y conversaciones informales. | 2 |
| 121 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Identificar y capacitar a personal de ventas y mercadeo clave local como capacitadores de brand passion | 2 |
| 122 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Garantizar que los capacitadores tengan un horario de capacitación que muestre la capacitación realizada durante los últimos 12 meses y quién asistió, junto con futuros horarios de capacitación. | 2 |
| 123 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Garantizar que los capacitadores locales de Brand Passion capaciten a todo el personal de ventas y mercadeo y al equipo gerencial en las cuatro principales marcas Diageo mundial | 2 |
| 125 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Capacitar a toda la compañía (a todos los cargos y niveles) sobre Brand Passion | 4 |
| 146 | Commercial Management | Stunning Sales Incentives | Advanced | Alinear los incentivos de venta con indicadores de Desempeño Clave o Áreas de Resultados Clave, u otros criterios de medición de desempeño por negocio y, cuando aplique, por Diageo. | 2 |
| 147 | Commercial Management | Stunning Sales Incentives | Control | Evaluar los programas de incentivo para medir su efectividad, incluir una revisión para determinar si los incentivos estaban autofinanciados. | 3 |

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | QUESTION | LEVEL |
|------|-----------------------|---|----------------|---|-------|
| 152 | Commercial Management | Corporate Citizenship & Responsible Marketing | DMC Training | Garantizar que el personal de ventas clave haya recibido una buena capacitación sobre el Código de Marketing de Diageo. | 2 |
| 160 | Commercial Management | Corporate Citizenship & Responsible Marketing | Alcohol policy | Poner en marcha una política sobre consumo de bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo y los procesos necesarios para controlar y garantizar su cumplimiento. | 2 |

Tabla 4. Niveles PFG con relación a Talento Humano

Fuente: Documento Assesment Final FY11

2.2.6. ANÁLISIS DOFA EN DISMEL LTDA.

Un diagnóstico es un examen donde se recolecta información para analizar las causas de los problemas y determinar posibles soluciones.

Para la Gestión del Talento Humano en Dismel Ltda., se realizó un diagnóstico apoyado en la matriz DOFA, la cual es una herramienta para la identificación de aspectos internos y externos de la organización, teniendo como foco el programa de Talento Humano y los estándares exigidos por PFG. Para la elaboración de la matriz, se realizaron concertaciones con personal administrativo y operativo de la misma compañía con ayuda de un cuestionario, ver Anexo A.

A continuación se mostrará la matriz con los resultados que arrojó.

ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA.

| ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA. | | | | | | ANÁLISIS DOFA: HALLAZGO | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|--|-----------------------------|--|---|-------------------------|---|--|---|--|
| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | ASPECTO CLAVE | QUESTION | LEVEL | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | FORTALEZA | AMENAZAS |
| 85 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Aplicación de Personas: Evaluación de Desempeño. | Capacitar a todo el personal gerencial en la realización de evaluaciones de desempeño basadas en PERFILES DE TRABAJO. | 2 | No se cuenta con una persona que posea el conocimiento necesario para llevarlo a cabo. No existe un programa de capacitaciones al personal. | Acceso a las fuentes de información. | Se cuenta con perfiles de cargo. | Personal en el mercado más capacitado y con mayores ventajas en identificación de necesidades del personal y competencias en el desarrollo de actividades. |
| 86 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Aplicación de Personas: Evaluación de Desempeño. | Evaluar formalmente a todo el personal de ventas y mercadeo una vez al año sobre funciones y responsabilidades descritas en los Perfiles del Trabajo | 2 | No existe una persona encargada de la evaluación y seguimiento. Desconocimientos del personal. No se tiene establecido los métodos ni herramientas para realizar evaluaciones de desempeño. No se realizan con regularidad este tipo de evaluaciones. Perfiles de cargos desactualizados. | Existen muchas herramientas en el medio para aplicar evaluaciones de desempeño. | Tienen un perfil de cargo definido. | Mercado laboral con personal más capacitado. |
| 87 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Desarrollar programas aplicables para el mejoramiento del desempeño para atender deficiencias de habilidades identificadas en las evaluaciones anuales. | 2 | No hay un programa de capacitaciones. No se realizan evaluaciones de desempeño. | Disponibilidad de las fuentes de información | Se cuenta con perfiles de cargo. Se han realizado algunas capacitaciones. Entrenamiento de personal | Mayor competitividad en el entorno. |
| 88 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Desarrollo de las personas: Entrenamiento desarrollo de las personas y la organización. | Dar entrenamiento a los supervisores directivos y empleados en base al plan de mejoramiento. | 2 | No hay un programa de mejoramiento. | Se cuenta con el apoyo de empresas de formación. | Se encuentran identificadas las funciones y descripción de cargos. | Empresas de competencia con mejores programas de entrenamiento. |
| 89 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Performance Evaluations | Evaluación de personal | Realizar una revisión de performance a mediados de año. | 3 | No se realizan las revisiones semestrales. No se implementan los indicadores establecidos. No se cuenta con el personal que realizará el seguimiento. | Se cuenta con información de empresas del mismo sector y su situación actual. | Están establecidos indicadores de rendimiento para cada área. | Disponibilidad de recursos y de tiempo en el mercado cambiante. Nuevas necesidades del mercado. |
| 90 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Employee Survey | Mantenimiento de las personas | Realizar una encuesta a empleados profesionales internos para evaluar cuán alineadas están las personas con la cultura y los valores de la compañía. | 3 | No se realiza la evaluación de clima organizacional. | Se cuenta con información para realización de encuestas. | Se cuenta con normas que rigen la organización, Se tiene documentado las estrategias de cultura y valores de la compañía. | Mayor interés en mejorar el clima laboral en otras empresas. |
| 91 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Employee Survey | Mantenimiento de las personas | Tomar medidas en base a los resultados de la encuesta a empleados internos. | 3 | No se ha implementado la evaluación de satisfacción del cliente interno. No se ha establecido medidas correctivas. | Existen en el medio formas para llevar a cabo las mejoras. | Se cuenta con el apoyo de directivos. | Medio competitivo. Empresas con estrategias trazadas y mejoramiento del talento humano. |
| 92 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Diageo Leadership Standards | Aplicación de Personas: Orientación. | Garantizar que los estándares de liderazgo de Diageo se comprendan y se pongan en práctica | 4 | No se comunica a todo el personal los lineamientos de Diageo. | Aprovechar el apoyo y estándares que ofrece Diageo para mejorar la operación de la organización. | Han sido comunicados a una parte de los empleados. Se han emprendido acciones de mejora. | Desactualización de estándares. Mejores estrategias de liderazgo en el mercado. |
| 93 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Succession Planning | Evaluación de personal | Tener un plan detallado de sucesión gerencial que incluya estrategias de desarrollo de personal para todo el personal gerencial clave y el personal de ventas con gran potencial. | 3 | No se ha establecido un plan gerencial. No se han identificado las personas claves y de gran potencial. No existe espacios de participación para el personal. | Se cuenta con el apoyo de empresas de formación. | Se comunica y socializan resultados | El mercado desaparezca a la empresa por falta de competitividad. |
| 94 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Succession Planning | Admisión de personas: Reclutamiento y selección. | El proceso de gestión de talento (Talent management process) asegura la captación y mantenimiento de las mejores personas del negocio. Se elaboran planes de sucesión para los puestos claves de la organización. | 4 | No se aplica un adecuado proceso para la selección del personal idóneo. No se posee programa de mantenimiento de personal. No se evalúa el clima laboral. No existen beneficios adicionales. El sistema de remuneración es incipiente. | Encontrar en el mercado laboral personal idóneo. Se tiene contratada una empresa de servicio temporal. | Se maneja un proceso de selección básico. La remuneración básica. Programa de incentivos. | Fallas en los servicios de la empresa prestadora de Servicios temporales. El mercado laboral no esté interesado en participar en la organización. |

ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA.

ANÁLISIS DOFA: HALLAZGO

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | ASPECTO CLAVE | QUESTION | LEVEL | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | FORTALEZA | AMENAZAS |
|------|-----------------------|--|-------------------|---|---|-------|---|---|---|--|
| 95 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Control | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Aplicación y control del coaching de vendedores para garantizar el seguimiento sistemático y continuo al desarrollo de las competencias de ventas en el equipo comercial al menos una vez por mes para cada vendedor (ejemplo: herramienta "Calibration Tool") | 2 | Solo se aplica para los ejecutivos de ventas de Diageo | La multinacional Diageo, facilita las capacitaciones. | Se realiza seguimiento al desarrollo de las competencias. | Personal en el mercado mayor capacitado y con mayores ventajas en ventas. |
| 96 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Sales Development | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Activación de la función de Sales Development en la organización | 2 | No existe una persona encargada para esto. | La multinacional Diageo, facilita información. Empresas formadoras de temas de marketing. | Se cuenta con la información. | Mayor competitividad en el medio y técnicas de mercadeo nuevas. |
| 97 | Commercial Management | Role Profiles / Performance Management | Sales Development | Admisión de personas: Reclutamiento y selección. | En función de la existencia del Sales Development, existe una persona responsable exclusivamente por eso. | 3 | No existe una persona encargada para esto. | El mercado laboral ofrece personal idónea para esta tarea. Proximidad a información Sales Development en el medio empresarial. | Se cuenta con la información. | |
| 100 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que los capacitadores tengan un horario de capacitación que muestre la capacitación realizada durante los últimos 12 meses (si procede) y quién asistió, junto con futuros horarios detallados de capacitación. | 2 | No se cuenta con cronograma de capacitaciones que detalle esa información. No existe control de horas de capacitaciones. No se realizan las capacitaciones por desorganización. Repetición en capacitaciones o falta de algunas. | Software que ayudan a organizar tareas, tiempos y responsables. DIAGEO suministra herramientas y planes de trabajo para el desarrollo del personal | Se cuenta con la información necesaria. | Planes de capacitaciones mejores organizados en diferentes compañías. Empresas con mayor compromiso en el entrenamiento del personal y mejores oportunidades de desarrollo. |
| 101 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que al menos el 95% de la fuerza de ventas (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido a un curso de capacitación sobre habilidades de venta básicas que cubra habilidades primordiales, la visita estructurada, la venta persuasiva y sales drivers y que domine esas áreas. | 2 | Demora en la programación de capacitaciones básicas para los vendedores. Falencias en la comunicación de la información. | Se cuenta con el apoyo de empresas de formación. La multinacional Diageo, facilita información de capacitaciones. | Capacitación al personal presente. | Baja oferta de capacitaciones en la ciudad de Cartagena. Necesidades de traslado a otras ciudades para acceder a múltiples capacitaciones. |
| 102 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que al menos el 95% de los supervisores de ventas (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido al programa "Train the Trainers" y que domine todas las áreas con un plan de acción claro para la capacitación y el entrenamiento de equipos. | 2 | Demora en la programación de capacitaciones básicas para los supervisores. Falta establecer plan de acción para entrenamiento. | La multinacional Diageo, facilita información de capacitaciones. Instituciones facilitan formación pedagógica. | Se cuenta con la información necesaria. | Baja oferta de capacitaciones en la ciudad de Cartagena. Necesidades de traslado a otras ciudades para acceder a múltiples capacitaciones. |
| 103 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que al menos el 95% de los ejecutivos de cuentas clave (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido a "KAM 1 (Key Account Management) – selling skills" y que domine todas las áreas clave. | 2 | No se programan capacitaciones indispensables. | La multinacional Diageo, facilita información. Empresas formadoras de temas de marketing. | Se cuenta con la información necesaria. | Baja oferta de capacitaciones en la ciudad de Cartagena. Necesidades de traslado a otras ciudades para acceder a múltiples capacitaciones. |
| 104 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que al menos el 95% de los ejecutivos de cuentas clave (inclusive todos los nuevos empleados) haya asistido a "KAM 2 (Key Account Management – Negotiation)" y que domine todas las áreas clave. | 2 | No se programan capacitaciones indispensables. | La multinacional Diageo, facilita información. Empresas formadoras de temas de marketing. | Se cuenta con la información necesaria. | Baja oferta de capacitaciones en la ciudad de Cartagena. Necesidades de traslado a otras ciudades para acceder a múltiples capacitaciones. |

ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA.

ANÁLISIS DOFA: HALLAZGO

| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | ASPECTO CLAVE | QUESTION | LEVEL | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | FORTALEZA | AMENAZAS |
|------|-----------------------|--|----------|--|--|-------|---|---|---|--|
| 110 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que exista un proceso para garantizar que se realice capacitación regular en ventas y completamente arraigado en todo el negocio, incluso un proceso de inducción formal. | 2 | No se realizan inducciones formales al personal vinculado y próximo a ingresar. Demora en las capacitaciones. No existe un cronograma de capacitaciones. | Software que ayudan a organizar tareas, tiempos y responsables. DIAGEO suministra herramientas y planes de trabajo para el desarrollo del personal. | Se realiza inducciones. | Planes de capacitaciones mejores organizados en diferentes compañías. Empresas con mayor compromiso en el entrenamiento del personal y mejores oportunidades de desarrollo. |
| 111 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que el Director de Ventas sea un ferviente promotor de la capacitación en ventas y realice al menos dos semanas de capacitación al año. | 3 | No se realiza capacitaciones encabezadas por el director. | Espacios diferentes para realizar capacitaciones. Formación en coaching en instituciones. | Se cuenta con la información necesaria. | Empresas más competitivas y resaltándose de la media por directivos preparados. |
| 112 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que el gerente general sea un ferviente promotor de la capacitación en ventas, demostrado por la participación en entrenamientos en ventas y conocimientos en habilidades de venta básicas, en particular la visita/cita estructurada. | 3 | No mostrar interés en conocer la teoría antes de aplicarla. | Empresas formadoras en temas de marketing y coaching. | Evaluación al personal de ventas. | Empresas más competitivas y resaltándose de la media por directivos preparados. Disminución de credibilidad de la empresa. |
| 114 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Coaching | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que todos los Gerentes de Ventas y el Director de Ventas hayan asistido a capacitaciones y comprendan que al menos el 30% de su tiempo deberían dedicarlo a capacitar, e incluir trabajos conjuntos, reuniones de equipo regulares y conversaciones informales. | 2 | No tienen la disposición para realizar las capacitaciones y ser agentes de enseñanza. No se organizan reuniones de trabajo para verificar comportamientos. No se crea un ambiente informal. | Instituciones que ayudan a aumentar las competencias, entrenar y atención al cliente. | Observaciones del personal de ventas. | Compromisos con clientes y otras empresas. Accesibilidad a asesores de Diageo |
| 115 | Commercial Management | "DWS: Managing Relationships" Training | Coaching | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que todos los Supervisores de Ventas hayan asistido a capacitaciones y comprendan que al menos el 80% de su tiempo deberían dedicarlo a capacitar, e incluir trabajos conjuntos, reuniones de equipo regulares y conversaciones informales. | 2 | No usan técnicas adecuadas para entrenamientos. El trato no es cordial en ocasiones. | Instituciones que ayudan a aumentar las competencias, entrenar y atención al cliente. | Revisiones mensuales. Seguimiento a personal de ventas semanal. | Mayor coaching y estudio del mercado en otras organizaciones. |
| 121 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Identificar y capacitar a personal de ventas y mercadeo clave local como capacitadores de brand passion | 2 | No se ha realizado el entrenamiento para tal fin. | Información proporcionada por Diageo S.A. | Se cuenta con la información necesaria. Se cuenta con la persona capacitadora. | La competencia conoce a profundidad los productos que ellos comercializan. |
| 122 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que los capacitadores tengan un horario de capacitación que muestre la capacitación realizada durante los últimos 12 meses y quién asistió, junto con futuros horarios de capacitación. | 2 | No se ha estipulado cronograma de capacitaciones. Falencias en la evaluación post-capacitación. | Software que ayudan a organizar tareas, tiempos y responsables. DIAGEO suministra herramientas y planes de trabajo para el desarrollo del personal | Se cuenta con la información necesaria. Se cuenta con la persona capacitadora. | Planes de capacitaciones mejores organizados en diferentes compañías. Empresas con mayor compromiso en el entrenamiento del personal y mejores oportunidades de desarrollo. |
| 123 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que los capacitadores locales de Brand Passion capaciten a todo el personal de ventas y mercadeo y al equipo gerencial en las cuatro principales marcas Diageo mundial. | 2 | Demora en la programación de capacitaciones básicas para los vendedores. Mala promoción de productos de la compañía. | Información proporcionada por Diageo S.A. | Fuente de información disponible. | La competencia conoce a profundidad los productos que ellos comercializan. |
| 125 | Commercial Management | Brand Passion Training | Method | Desarrollo de la personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Capacitar a toda la compañía (a todos los cargos y niveles) sobre Brand Passion | 4 | Se tiene en cuenta solo a un grupo para la realización de capacitaciones. | Información proporcionada por Diageo S.A. | Fuente de información disponible. | La competencia conoce a profundidad los productos que ellos comercializan. |

ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA.

| ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA. | | | | | | ANÁLISIS DOFA: HALLAZGO | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|---|----------------|--|---|-------------------------|---|--|---|--|
| ITEM | PLATFORM | STANDARD | THEME | ASPECTO CLAVE | QUESTION | LEVEL | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | FORTALEZA | AMENAZAS |
| 146 | Commercial Management | Stunning Sales Incentives | Advanced | Compensación de las personas: Programas de Incentivos | Alinear los incentivos de venta con indicadores de Desempeño Clave o Áreas de Resultados Clave, u otros criterios de medición de desempeño por negocio y, cuando aplique, por Diageo. | 2 | No se revisan los métodos de incentivos. No se posee incentivos para el personal administrativo. | Diversos medios para usar como incentivos. | Se recibe parámetros de Diageo para estipular los incentivos. | Mejor opciones de incentivos en otras compañías, y técnicas de evaluarlos y estipularlos. |
| 147 | Commercial Management | Stunning Sales Incentives | Control | Compensación de las personas: Programas de Incentivos | Evaluar los programas de incentivo para medir su efectividad, incluir una revisión para determinar si los incentivos estaban autofinanciados. | 3 | No existen medidas para evaluar los incentivos establecidos. | Parámetros establecidos por Diageo. Información acerca de diferentes técnicas para evaluar. | Existen incentivos para el personal comercial. | Mejor opciones de incentivos en otras compañías, y técnicas de evaluarlos y estipularlos. Uso de escalas salariales en otras compañías. |
| 152 | Commercial Management | Corporate Citizenship & Responsible Marketing | DMC Training | Desarrollo de las personas: Entrenamiento, desarrollo de las personas y la organización. | Garantizar que el personal de ventas clave haya recibido una buena capacitación sobre el Código de Marketing de Diageo. | 2 | El personal no ha recibido este tipo de capacitación. | Fuente de información disponible por Diageo. | Se posee el capacitador. | Empresas competencia posean, conozcan y apliquen códigos que favorezcan a sus ventas. |
| 160 | Commercial Management | Corporate Citizenship & Responsible Marketing | Alcohol policy | Aplicación de Personas: Orientación. | Poner en marcha una política sobre consumo de bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo y los procesos necesarios para controlar y garantizar su cumplimiento. | 2 | No se recuerda la política existente. No se hace control del abuso del alcohol dentro de la empresa. | Ley 124 de 1994 se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad. Reportes de estadísticas por consumo de sustancias nocivas y perjudiciales. Campañas de consumo responsable de alcohol, artículo 49 de la Ley 1098 de 2006, la Comisión Nacional de Televisión facilitará y propiciará la emisión de mensajes de alto impacto sobre prevención del consumo abusivo de alcohol en televisión | Existe políticas de No alcohol y Drogas. | Sanciones por ley. Empresas líderes en responsabilidad social. |

Tabla 5. ANÁLISIS DOFA DE DISMEL LTDA.

Como resultado de la realización de este diagnóstico se puede concluir:

En Dismel Ltda. la gestión de Talento Humano es muy incipiente, se debe explorar aún más estos temas y tratarlos con mayor eficiencia.

Para cumplir con los estándares establecidos por PFG, se debe afianzar en las capacitaciones para fortalecer la competitividad especialmente de los ejecutivos de ventas y asesores comerciales, como también del personal en general. Además se debe documentar y crear registros de los procesos que hacen parte de la Gestión de Talento Humano, las evaluaciones de desempeño, de las mismas capacitaciones, control de ausentismo, actualización de perfiles de cargo, evaluación del clima laboral, entre otros.

El mantenimiento del personal laboral debe ser uno de los puntos importantes, debido a que si se ejecutan planes de acción para el bienestar de los trabajadores, armonía en el ambiente laboral, e incentivos se obtendrán resultados efectivos y habrá una relación de ganar-ganar.

Después de realizar el diagnóstico, apoyados por la matriz DOFA se establecen las propuestas para la buena gestión del Talento Humano en Dismel Ltda. y la estructuración de esta nueva área.

3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN DISMEL LTDA.

Una vez realizado los diagnósticos a la Gestión de Talento Humano y los estándares exigibles para esta área del modelo PFG, se trazan a continuación una serie de recomendaciones:

3.1. ORGANIGRAMA

El organigrama debe mostrar de forma gráfica el orden de las áreas, la jerarquía existente dentro de la empresa, es por esto que en el organigrama propuesto se puede observar de mejor forma la organización de los cargos existente en la organización, según su autoridad, además de especificar los cargos que hacen parte de cada área, adicionando el área de Gestión Talento Humano.

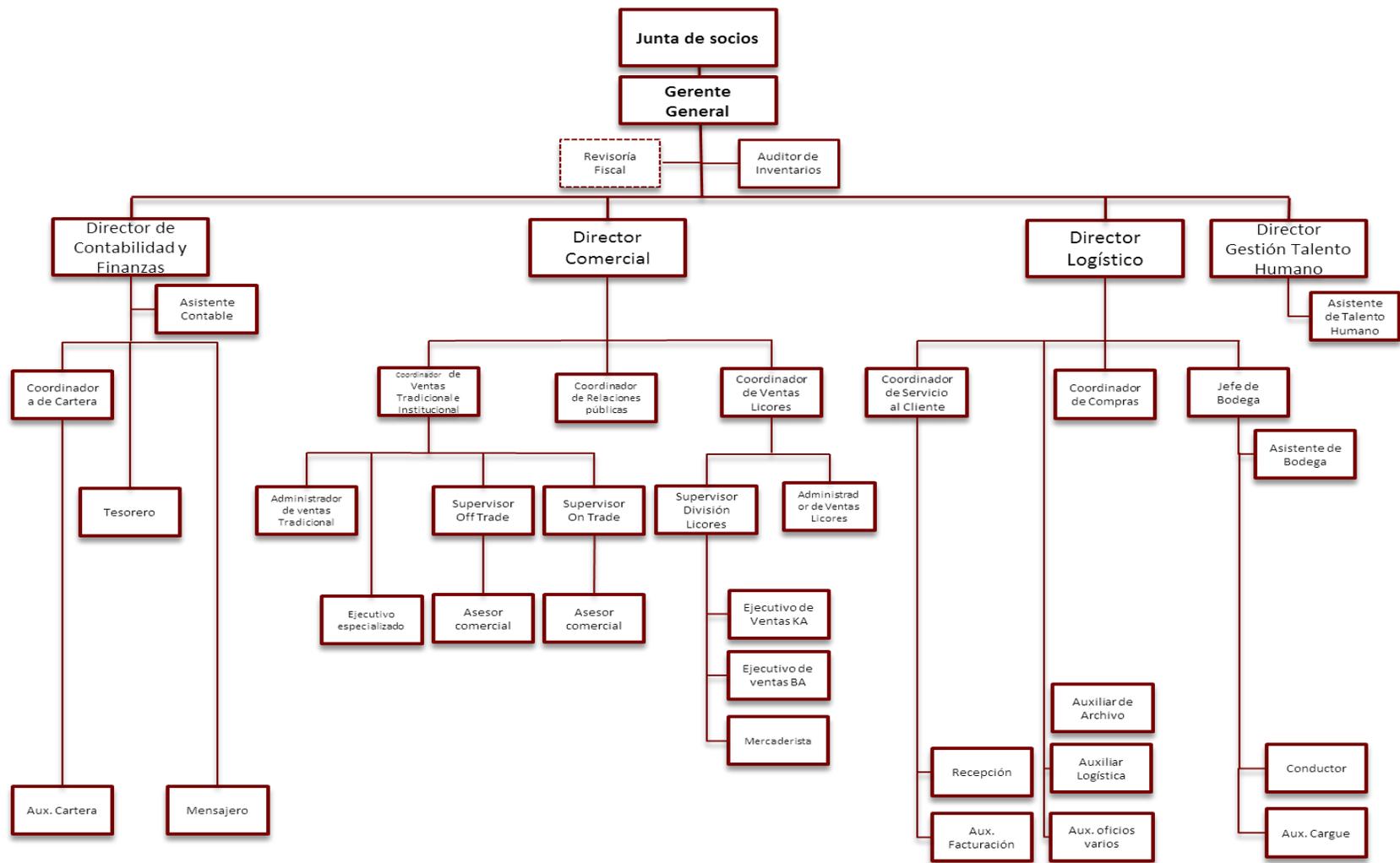


Figura 5. Organigrama 2011 Dismel Ltda.

Fuente: Elaboración propia

3.2. AUSENTISMO

De acuerdo a lo establecido en las leyes colombianas, más específicamente en la Resolución 1016 de 1989, en su artículo catorce (14) establece que uno de los registros mínimos que deben mantener actualizado las empresas, son los que evidencien el Ausentismo general, por accidentes de trabajo, por enfermedad profesional, y por enfermedad común. Así mismo, para la evaluación del Programa de Salud Ocupacional se deben establecer mediciones para determinar la tasa de ausentismo general, por accidente de trabajo, por enfermedad profesional y por enfermedad común.

Por esto se propone el siguiente indicador para controlar y saber el grado de porcentaje en que el personal de Dismel Ltda. está presentando ausencias.

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Total de horas hombre perdidas}}{\text{Total horashombre trabajadas}} * 100$$

Este índice debe considerar determinado periodo: semana, mes o año

3.3. ADMISIÓN DE PERSONAS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.3.1. Personal Suministrado

Cuando se requiera personal que sea contratado por la empresa de servicios temporales, es de obligación que esta sea la que proporcione el personal y sea únicamente esta la encargada del proceso, de la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimientos, verificación de información y solamente será entrevistado en las instalaciones de Dismel Ltda. aquel que cumpla con los

requisitos del cargo ya estipulados anteriormente y haya aprobado las pruebas, los cuales no deben superar a más de 4 personas máximo.

Además la empresa de suministro del personal deberá envía a las instalaciones de Dismel Ltda. los resultados de las pruebas como evidencia para verificar que el personal seleccionado se ajusta al perfil solicitado.

Una vez se haya escogido a la persona que ocupará la vacante este deberá diligenciar la hoja de vida institucional, y anexar fotocopia de cédula de ciudadanía, ver anexo B.

3.3.2. Personal de planta

Por otro lado, si el personal próximo a contratar será de forma directa el encargado de este proceso será el Director de Talento Humano.

El director:

- Recibirá las requisiciones de personal.
- Hará el llamado en el mercado laboral, por medio de páginas web y prensa especificando los requisitos de la vacante y solo se recibirán las hojas de vida vía correo electrónico.
- Revisará las hojas de vidas de los postulados y si los requisitos exigidos son cumplidos por cada uno.
- Los candidatos llamados, se someterán a entrevista con el director de Talento Humano y a pruebas psicotécnicas.
- Comunicará al área solicitante los candidatos posibles máximo 4 personas y se llamarán a entrevistas los elegidos.
- Se realizará entrevista con el director del área que realizó la requisición de personal o gerente.

- Se aplicará la prueba de conocimientos y se evaluará, por medio de un formato unificado, ver Anexo C, donde se colocarán la ponderación de cada aspecto de acuerdo a la importancia, se calificarán los aspectos y tomará la decisión final apoyados de la calificación final.
- Seleccionada la persona, se verificarán sus datos, se aplicarán los exámenes medico ocupacionales, para esto deberá tener un proveedor, pasará a contratación y se le pedirá una serie de documentos, ver tabla 7, para abrir una carpeta y llevar historia del mismo.

Listado de Documentos para contratación

| DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN |
|--------------------------------------|
| Hoja de vida con foto vigente |
| 4 Fotocopias de Cédula de Ciudadanía |
| Certificado Judicial vigente |
| 2 Cartas de referencia personales |
| Certificado laboral |
| Certificado de estudios realizados |
| Libreta militar |

Tabla 7. Listado de documentos para contratación

Fuente: Elaboración propia

El proceso de selección y contratación debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean validas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a la gerencia y sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficacia consiste en atraer los mejores talentos hacia la empresa, y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal. De tal forma será importante determinar que tan eficiente y eficaz es la gestión de selección y contratación en DISMEL LTDA.

La eficiencia del proceso de selección y contratación se puede analizar por medio de la disminución de los costos relacionados a dicho proceso; los costos de personal (salarios, beneficios), costos de operación (llamadas telefónicas, afiliaciones al SGSS y demás servicios involucrados) y costos adicionales (equipos, software, mobiliario).

Para conocer qué tan eficaz es la gestión de selección y contratación en DISMEL LTDA., puede implementar el cociente de selección⁶:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Números de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Este cociente es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad.

3.4. APLICACIÓN DE PERSONAS: ORIENTACIÓN, PERFILES DE CARGO Y EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

3.4.1. Orientación

En Dismel Ltda. el personal nuevo recibe orientación acerca de la estructura organizacional de la empresa, su direccionamiento estratégico y se les da la explicación de las funciones del cargo que desempeñarán.

⁶CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano, pág.272. McGraw-Hill, 2001

Aunque se deben especificar temas como:

1. Describir y mostrar las instalaciones y estructura física de la empresa.
2. Capacitar al empleado en señales peligrosas, señales auditivas, servicios sanitarios, entrega de uniformes, elementos de protección personal, señales de alerta y evacuación en caso de emergencias.
3. Condiciones de trabajo:
 - Horario de trabajo
 - Días laborales y periodos de descanso
 - Horas de comida
 - Los permisos y sus tramites
 - Responsabilidad por elementos de uso de trabajo
 - Medidas de seguridad, riesgos y primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo.
 - Escala de faltas y sanciones disciplinarias.
4. Contribución del cargo al departamento y a la empresa: En esta parte se explica el trabajo que realiza la persona en su cargo.
5. Preguntas: Este es un espacio que debe ser obligatorio para el proceso de inducción, para que todas las preguntas sean aclaradas de la mejor manera.

3.4.2. Análisis de Cargo – Perfil de Cargo

La descripción de los cargos debe poseer información veraz acerca de las actividades y requisitos que debe cumplir cada uno de los puestos de trabajo, por esto, se propone la implementación del proceso de actualización de perfiles de cargo realizando un análisis de cargo, donde se examinen los siguientes elementos:

- Identificación del cargo, área al cual pertenece, jefe inmediato, subalternos y misión del cargo.
- Funciones frecuente, periódicas, ocasionales.
- Relaciones internas y externas.
- Requisitos indispensables del cargo.

Con el fin de renovar la información y tener bien definidos los requerimientos de cada puesto de trabajo se propone el siguiente formato

| | |
|---------------------------|-------------------------|
| Nombre del Cargo | Área |
| Jefe Inmediato | Personas a cargo |
| OBJETIVO DEL CARGO | |

EDUCACIÓN

| | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Bachiller Académico | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Técnico/Tecnólogo | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Profesional | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Tarjeta profesional | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| Especialización | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | ¿Cuál? | _____ | |

FORMACIÓN

| |
|--|
| |
|--|

EXPERIENCIA PROFESIONAL

| Área/Departamento | MESES | AÑOS |
|--------------------------|--------------|-------------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

COMPETENCIAS

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

| | | |
|------------------------------|------------------------|---------------|
| DISMEL Ltda | PERFIL DE CARGO | Página 2 de 2 |
| Nombre del Cargo | | Área |
| FUNCIONES | | |
| Empty space for functions | | |
| RELACIÓN | | |
| Empty space for relationship | | |
| Elaboró | Fecha | |

Tabla 8. Formato Perfil de Cargo Propuesto

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto que se debe diligenciar en este formato de perfil de cargo son las habilidades. Para estipularlas se debe apoyar del Diccionario de habilidades, un compendio de las habilidades que debe poseer o desarrollar cada cargo según su denominación.

Estas habilidades están divididas según el rango del cargo de la siguiente forma: Directivos, auxiliares y operarios, que fácilmente se pueden asignar por el nombre del cargo analizado, para conocer este diccionario ver anexo D.

3.4.3. Evaluaciones de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño solo se han realizado en la empresa en una oportunidad en el mes de Mayo del año 2011, y como se está iniciando en su implementación, no se ha sabido como comunicar los resultados de estas al personal evaluado y tampoco cómo afrontar las acciones que se deben tomar.

Las evaluaciones de desempeño deberán evaluar al personal según los perfiles de cargos establecidos. Y según los resultados de las evaluaciones se determinarán las necesidades de capacitación y entrenamiento, ajustando de esta forma al personal para mejorar su desempeño y que sean de acuerdo a los perfiles de cargo.

Para instituir las evaluaciones de desempeño en Dismel Ltda. se propone el procedimiento para la realización de las mismas.

Procedimiento para la evaluación de desempeño

| | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------|
|  | EVALUACIONES DE DESEMPEÑO | Fecha: 08-Nov-2011 |
| | Área de Gestión Talento Humano | |
| Objetivo General Valorar las actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. | | |
| Alcance Tiene cobertura para todo el personal de Dismel Ltda. | | |
| Responsabilidad Director Talento Humano, proporciona los formatos de evaluaciones de desempeño. Directores de cada área son los responsables de ejecutarla. Talento Humano revisa, administra y archiva evaluaciones. | | |
| Descripción y Actividades <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño para empleados nuevos se realiza pasado seis meses después de su ingreso. • Mediante reunión con el personal asignado se le comunica la fecha de aplicación de la evaluación de desempeño. • Realizar la evaluación de acuerdo al formato establecido, ver anexo E, y el perfil de cargo. • El evaluador analizará, ajustará y acordarán la evaluación junto con el evaluado, trazarán compromisos y planes de capacitación, y análisis del desempeño que el empleado lleva en la empresa, en el área y lo que se proyecta a futuro. • Entregar todos los soportes debidamente diligenciados a Talento Humano quien se encargará de la revisión, administración y archivo. • Se trazará un plan de acción final. El Director de Talento Humano deberá ser el líder en esta etapa. Cumplir con cada una de las acciones de mejora será el nuevo objetivo. • Los directores de cada área deberán hacer seguimiento al plan de acción y trabajar en procura del mejoramiento del desempeño. • Capacitaciones, Actualización Profesional, Retiro del personal, Aumentos de salario, Ascensos laborales, deben ser considerados en las revisiones siguientes y pruebas futuras. • A los tres meses Talento Humano realizará seguimiento. • A los seis meses se realizará nuevamente evaluación de desempeño. | | |

Formato Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, ver anexo E, tiene los siguientes campos, que deberán ser diligenciados por la persona evaluadora, en este caso será el jefe de cada persona.

- Área
- Cargo
- Nombre del evaluado
- Evaluador y cargo
- Fecha de realización.

La evaluación corresponde a una calificación del 1 al 5, teniendo a uno (1) como muy bajo y cinco (5) muy alto, en cada uno de los siguientes aspectos, Orientación a resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo, organización, educación y valores corporativos relacionados al perfil de cargo correspondiente.

3.5. REMUNERACIÓN: INCENTIVOS

De acuerdo al resultado que arrojó el análisis DOFA al cumplimiento del modelo PFG, se determinó que en Dismel Ltda. se deben revisar los el programa de incentivos existente.

En Dismel Ltda. hace parte del Programa de Incentivos, la actividad del Mejor Vendedor del Mes, otorgando un bono de \$ 50.000 por haber cumplido al 100% la meta del presupuesto trazada. Y quien fuera el que tenga el último puesto sería el peor vendedor y es obligado a cumplir una penitencia.

Este tipo de incentivos no facilita el trabajo en equipo, es un conductor para el trabajo individual y el ambiente se puede tornar tenso.

1ra. Propuesta

Es por esto que una forma de estimular la colaboración y el apoyo en equipo de trabajo, es estipulando pautas y premiando el logro de metas en conjunto.

El área comercial está dividida en Asesores On Trade, Off Trade y Ejecutivos de Ventas Diageo; todos ellos forman equipos de trabajo. Cada equipo deberá cumplir con las siguientes metas grupales para ganar el premio del mes.

- Del total de clientes que le corresponde al equipo, deberán alcanzar con el 95% de la activación de estos.
- Todos los integrantes deben cumplir en el tiempo estipulado con la presentación mensual del presupuesto.
- Los integrantes del equipo solo podrán tener tres (3) llegadas tarde a la empresa.

Todos deberán cumplir con las metas grupales para obtener el premio cada mes.

2da. Propuesta

De acuerdo al presupuesto de venta de cada asesor comercial, si este es superado se le otorgará comisión extra, de lo contrario no.

Por otra parte, para otorgar incentivos al personal administrativo nos podemos apoyar de los indicadores que maneja cada área, en cada presentación mensual se evaluará la labor realizada, y en cada reunión anterior se propondrán los niveles de alcance que deberán tener al finalizar el mes para recibir el premio. Esto beneficiará al trabajo en equipo, la implementación constante de los indicadores y por supuesto a evaluar la situación de la empresa en determinado periodo. También se propone el uso de bonificación por Navidad o cena de fin de año.

3.6. DESARROLLO DE LA PERSONA: ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

Para determinar la necesidad de entrenamiento se puede apoyar de diferentes medios como:

- Evaluación de desempeño
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Examen de empleados
- Modificación del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de cargo

Una vez determinada la necesidad de entrenamiento, se procede con la elaboración del Programa de Capacitaciones, el cual debe tener en cuenta los siguientes elementos principales.



Figura 6. Elementos principales de un programa de entrenamiento

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato McGraw Hill, 2001.

El Programa de Capacitaciones de DISMEL LTDA. se puede desarrollar bajo el siguiente cronograma, el cual facilitará su seguimiento y cumplimiento.

Para evidenciar el cumplimiento de las capacitaciones programadas se puede llevar un Control de Asistencia, ver anexo F.

De acuerdo al análisis y lo requerido en el modelo PFG, Dismel Ltda. debe cumplir con las siguientes capacitaciones:

- Train The Trainers
- KAM 1
- KAM 2
- Brand Passion
- Código marketing Diageo

Una vez finalizada las capacitaciones se debe realizar seguimiento de la implementación de lo enseñado, si los participantes practican los conocimientos adquiridos, por medio de evaluaciones, observación, resultados de rendimiento.

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Así como se lleva el control de las capacitaciones también es provechoso diagnosticar el impacto que ha tenido la capacitación en los empleados que la recibieron, su calidad y si fue pertinente, se propone una forma para su evaluación.

Tema de**capacitación** _____**Fecha de evaluación** _____**Fecha de capacitación** _____**DATOS DEL PARTICIPANTE****NOMBRE****CARGO**

Por favor califique cada uno de los siguientes aspectos teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: 1. No Aplica - 2. Malo - 3. Regular - 4. Bueno - 5. Excelente

1. El tema presentado en la capacitación ha sido de su agrado y cumple con las necesidades establecidas en su trabajo.

Respuesta

2. El expositor ha sido el adecuado para el manejo del tema.

Respuesta

3. Las condiciones y recursos empleados durante la capacitación han sido adecuados.

Respuesta

4. Los conocimientos adquiridos son aplicables en el desarrollo normal de sus actividades.

Respuesta

5. Los temas tratados contribuyen en el mejoramiento de su desempeño personal y/o profesional.

Respuesta

6. Los temas tratados contribuyen al mejoramiento del proceso después de la capacitación.

Respuesta

7. Considerando la calidad y utilidad de la capacitación recibida, considera que debería darse continuidad al tema.

Respuesta**OBSERVACIONES**

3.7. MANTENIMIENTO: RELACIONES CON LOS EMPLEADOS, CLIMA ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se enfoca en transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresarial, y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados.

Para el cumplimiento del estándar del modelo PFG No. 90 *Employee Surveyse* propone la medición del clima organizacional, ayudados por un Cuestionario de Clima Organizacional (Adaptado por Ehrmman, Olano, Raffo, 2008). Este instrumento consta de 100 Ítems y emplea una rejilla de calificación que puntúa desde 1-5., ver anexo G.

4. CONCLUSIONES

En la realización de trabajo se pudo conocer la planeación estratégica de Dismel Ltda. la implementación del modelo PFG, Platform For Growth, para obtener la certificación de Distribuidor de Talla Mundial.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en Dismel Ltda. concluyendo que no existe el área estructurada, su organigrama presenta dificultades al no mostrar de forma clara su jerarquización y no presentar el área de Gestión de Talento Humano.

También se observó el sobrecargo de tarea en el cargo de asistente contable, puesto que este mismo realiza las labores referentes a la Gestión de talento Humano, teniendo como consecuencias procesos poco eficientes y sin cobertura a otros aspectos importantes dentro de la administración del recurso humano.

Al realizar el diagnóstico DOFA, analizando factores internos y externos que afectarán el área de Gestión Humana en Dismel Ltda. según los estándares del modelo PFG para los niveles 2, 3, 4, que faltan para cumplir y obtener la certificación, nos encontramos con aspectos que se deben reforzar e implementar como: mejorar la eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección, las evaluaciones de desempeño, evaluación al clima organizacional, revisión de incentivos y programa de capacitaciones; todos ellos para mejorar el desempeño del personal y la eficiencia de la compañía en general.

Por consiguiente, se establecieron una serie de propuestas para mejorar los procesos e implementar una serie de formatos para llevar a cabo controles y evaluaciones al personal.

En primera instancia, se propuso el proceso del reclutamiento y selección de personal de acuerdo al tipo de contratación que se presente, teniendo en cuenta los principales aspectos y requisitos del mismo proceso. En segunda instancia se propuso la actualización de los perfiles de cargo, para poder ejecutar bien una selección y evaluaciones de desempeño teniendo en cuenta estos requisitos, mostrándonos como tercera instancia el procedimiento de la evaluación de desempeño.

Además, se creó un programa de capacitaciones, donde se llevarán el control de asistencia y la evaluación a las capacitaciones, y concluyendo con un cuestionario de clima organizacional apuntándole al mejoramiento del ambiente laboral y al mantenimiento del personal.

Toda esta propuesta fue en mira al mejoramiento de la Gestión de Talento Humano y cumplimiento de los estándares del modelo PFG para obtener la certificación de Distribuidor de Talla Mundial.

5. RECOMENDACIONES

Después de realizado este proyecto y analizar la situación de la Gestión de Talento Humano en Dismel Ltda. se plantean las siguientes recomendaciones, para mejorar los procesos de recursos humanos:

Dismel Ltda. debe estructurar en primera instancia el área de Gestión de Talento Humano. Formalizar el área es un primer paso para el reconocimiento del personal de la organización.

Para la buena gestión de Talento Humano, Dismel Ltda. debe asumir la contratación de una persona exclusiva para desempeñarse como director de gestión de talento Humano, y realizar todas las actividades concernientes al programa de recursos humanos.

Una vez con el personal necesario para ejercer las tareas de la gestión de Talento Humano, se recomienda hacer uso de las evaluaciones de desempeño, actualización de los perfiles, evaluación de clima organizacional y realizar un plan de capacitaciones, aspectos que ayudarán a cumplir con los estándares de PFG, y obtener la certificación de Distribución de Talla mundial.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill, 2001.
- CUMMINGS, Thomas G. Desarrollo organizacional y cambio. 8ª Edición. México. Thomson Editores S.A. 2007.
- THOMPSON, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. Edición especial en español. México, D.F. McGraw-Hill, 1998.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ª edición. Bogotá, Colombia. 3R Editores, 2009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Fundamentos de metodología de la investigación. España. McGraw-Hill, 2007.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 4ª edición. México. McGraw-Hill, 2006.
- THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica. 13ª edición. México. McGraw-Hill, 2004.
- <http://www.diageo.com>
- <http://www.virtual.unal.edu.co>
- <http://www.elprisma.com/>
- <http://www.infomipyme.com>
- <http://www4.ujaen.es/>
- <http://www.altair-consultores.com/>
- <http://www.degerencia.com/>
- <http://www.queeseconomia.com/>

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

Análisis Situación actual de la Empresa

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa de acuerdo a la gestión

1. ¿Qué se puede mejorar en la gestión de talento Humano?

2. ¿Que se debería evitar para que haya un buen funcionamiento del área de talento Humano?

3. En su opinión, ¿cuáles son los aspectos que posee la organización que se pueden aprovechar para la gestión de talento humano?

4. ¿Cuál cree usted que son las amenazas que enfrenta la empresa en cuanto a su personal?

5. ¿Cómo cree usted que el mercado ofrece oportunidades para mejorar la gestión de talento Humano dentro de la empresa?

ANEXO B.



HOJA DE VIDA



Nombre Completo _____
Lugar de Nacimiento _____ **No. ID** _____
Dirección _____
Teléfono _____ **Celular** _____
Correo electrónico _____

FORMACIÓN

Bachillerato _____
Universidad _____
Especialización _____

NÚCLEO FAMILIAR

Parentesco

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

EXPERIENCIA

Empresa _____
Contacto _____
Telefono _____

Empresa _____
Contacto _____
Telefono _____

INFORMACIÓN LABORAL

Cargo _____ **Fecha de ingreso** _____

CONTRATACIÓN

Dismel Eficacia

AFILICIONES

EPS _____ **Pensión** _____

Anexar fotocopia de cédula

ANEXO C

| | | | | | | | |
|---|--|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  | RESUMEN DE PONDERACIÓN PARA SELECCIÓN DE PERSONAL | Página 1 de 1 | | | | | |
| Fecha _____ Cargo Vacante _____ | | | | | | | |
| Aspirante 1 | _____ | | | | | | |
| Aspirante 2 | _____ | | | | | | |
| Aspirante 3 | _____ | | | | | | |
| Aspirante 4 | _____ | | | | | | |
| | Características | Porcentaje | Puntaje | Aspirante 1 | Aspirante 2 | Aspirante 3 | Aspirante 4 |
| 1 | Entrevista | 30% | 105 | | | | |
| 2 | Prueba de conocimiento | 15% | 53 | | | | |
| 3 | Prueba psicologica | 10% | 35 | | | | |
| 4 | Formación | 25% | 87 | | | | |
| 5 | Experiencia | 20% | 70 | | | | |
| Puntaje total | | 100% | 350 | | | | |
| _____ Realizó | | | _____ Revisó | | | | |

Fuente: Puello, Liliana. Presentación Seminarios Profesionales de Calidad, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, 2011.

Para la realización del perfil de cargo se debe tener en cuenta las siguientes competencias de acuerdo al cargo descrito. Las habilidades marcadas con un triángulo (▲), corresponden a las que deben predominar en cada uno de los perfiles de los grupos. Las competencias marcadas con la equis (x), generan menor impacto en el perfil de cada grupo, pero deben ser tenidas en cuenta para su desarrollo y maximización.

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGISTICO |
|--------------------------------------|---|---|---|----------------------------|-------------------------------------|
| ACTITUD DE SERVICIO | Esta dispuesto para dar atención y respuesta a las necesidades de cualquier grupo de trabajo y/o dificultad que se presenta en cualquier momento. | Dispuesto a atender cualquier tipo de necesidad o requerimiento por parte del cliente. Genera espacio para escuchar y dar solución a esquemas de trabajo y soluciones de conflicto. | X | X | ▲ |
| ADAPTABILIDAD | Se acopla eficazmente a entornos cambiantes. | Facilidad para ajustarse a los diferentes cambios que se presentan en el medio en el cual ejerce la actividad. Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Mente abierta para las nuevas disposiciones que se requieran. | ▲ | ▲ | ▲ |
| COMUNICACIÓN ESCRITA Y VERBAL | Transmite un mensaje de forma efectivo hacia un receptor. | Emite un mensaje claro y oportuno. Transmite el mensaje al receptor indicado. Utiliza los mecanismos adecuados para transmitir el mensaje. Utiliza los diferentes canales de comunicación para hacer llegar el mensaje. Sabe realizar intervenciones y momentos oportunos para informar cualquier tipo de mensaje. Presenta buena redacción y ortografía en los textos escritos. | ▲ | ▲ | ▲ |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGÍSTICO |
|---------------------|---|---|---|----------------------------|-------------------------------------|
| CUMPLIMIENTO | Demuestra respeto por el cumplimiento de las actividades, horarios y compromisos adquiridos con su equipo de trabajo, compañeros de oficina, clientes y terceros en general. | Demuestra interés en realizar actividades que comprometan el alcance de logros y objetivos propuestos. Capacidad de reconocer y asumir las instrucciones de compromiso adquiridos con un tercero. Demuestra puntualidad en la recepción, traslado y entrega de información. | ▲ | X | X |
| DELEGACIÓN | Con un plan en mente y con el conocimiento de las competencias de su equipo, asigna proyectos y responsabilidades para obtener resultados sobresalientes. Permite a las personas elegir métodos de trabajo y los responsabiliza de sus resultados. | Acuerda claramente con cada integrante del equipo los resultados esperados, las directrices generales, los recursos disponibles, las normas de rendimiento que utilizará y las diferentes consecuencias de lograr o no los resultados. Provee asesoría oportuna. Da crédito por la misión solicitada. Se comunica con frecuencia y monitorea el desempeño de acuerdo al nivel necesario. | ▲ | | |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGÍSTICO |
|-----------------------------------|---|---|---|----------------------------|-------------------------------------|
| GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO | <p>Conoce, comprende y actúa de forma sistémica interviniendo integralmente en su proceso. Sabe cuál es su aporte de valor y cómo alcanzar ese objetivo. Hace un análisis desde lo global y lo concreto para formar marcos de referencia aplicables a la realidad de la compañía y sus necesidades.</p> | <p>Aplica el ciclo P.H.V.A. (Planifica, Hace, Verifica y Actúa) en sus procesos y en el control de calidad de sus productos. Crea y busca relaciones dentro y fuera de la compañía que faciliten el logro de objetivos estratégicos y que atraigan nuevos clientes para la compañía. Conoce y está actualizado acerca de las tendencias de su negocio y lo mejora constantemente teniendo en cuenta la evolución de las grandes tendencias. Maneja los recursos financieros en coherencia con la estrategia organizacional. Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo generando en el presente soluciones prácticas y realizables.</p> | ▲ | | |
| HABILIDADES COMERCIALES | <p>Dirige las negociaciones utilizando técnicas modernas de resolución de conflictos, generando alternativas para lograr los mejores acuerdos. Crea ambientes propicios de colaboración y logra compromisos duraderos que fortalecen las relaciones.</p> | <p>Orienta su comportamiento con una filosofía ganar – ganar, obteniendo acuerdos satisfactorios para ambas partes y basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidas y consistentes. “Duro con el problema, suave con la persona”. Negocia con base en intereses y no en posiciones. Cumple los compromisos adquiridos en la negociación. Obtiene negocios estratégicos para la Institución. Cuida la imagen de la organización cuando participa y concreta negocios y relaciones. Crea y mantiene una red de contactos con personas y organizaciones que son o serán útiles para alcanzar las metas de la organización.</p> | ▲ | X | |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGISTICO |
|---------------------|--|--|---|----------------------------|-------------------------------------|
| HUMANIZACION | Expresa preocupación e interés por cuidar y respetar a otros seres humanos. | <p>Demuestra interés por cuidar y proteger la integridad física de las personas.</p> <p>Genera mayor atención en fomentar la amabilidad dentro del grupo de trabajo</p> <p>Genera estilos de comportamiento con voluntad y de mejores intenciones hacia cualquier grupo de personas.</p> <p>Reacciona con actitud respetuosa y solidaria, frente a las manifestaciones de preocupación y dolor de otras personas.</p> | X | X | ▲ |
| LIDERAZGO | Desarrolla un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo, guiándolos y orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional. | <p>Es una persona que lidera con el ejemplo y no sólo con la palabra.</p> <p>Sabe representar a su equipo porque sus miembros lo consideran técnica y personalmente competente. Genera sinergia con lo miembros de su equipo y demás miembros de la organización, guiándolos a CUMPLIR una visión de futuro compartida.</p> <p>Logra que la gente dé lo mejor de sí, conforma equipos de alto desempeño orientados a resultados, al desarrollo integral de las personas y a la generación de ambientes sanos de trabajo.</p> <p>Establece dirección, asume e impulsa el compromiso que encabeza y lo demuestra, desarrollando las competencias de sus miembros, siendo exigente con él y generoso con el coaching suministrado.</p> <p>Reconoce e incentiva los comportamientos esperados: retroalimenta de forma oportuna y honesta los logros individuales y los del equipo.</p> | ▲ | X | X |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGISTICO |
|---------------------------------|--|---|---|----------------------------|-------------------------------------|
| ORIENTACION A RESULTADOS | Dirige y/o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, gerenciando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos. | <p>Plantea sus objetivos con altos estándares de desempeño: establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables. Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos. Es autoexigente y disciplinado. Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos a sus avances y a los de su equipo. Administra su tiempo enfocándolo en lo Importante y Urgente y no solamente en lo Urgente. Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.</p> | ▲ | X | X |
| ORIENTACION AL CLIENTE | Conoce, resuelve y satisface con un alto estándar de calidad las necesidades y expectativas del cliente. | <p>Contribuye a desarrollar una cultura del servicio cliente en la organización. Conoce los problemas y las necesidades actuales y potenciales de los clientes. Conoce claramente a su cliente e interactúa con él para mejorar consistentemente la calidad de su servicio. Aplica en sus relaciones interpersonales una actitud amable, cálida, honesta, de escucha empática y de servicio. En sus soluciones aplica el modelo de Efectividad: Eficiencia en el manejo de los recursos y Eficacia en la satisfacción del cliente.</p> | ▲ | ▲ | ▲ |
| PROACTIVIDAD | Reacciona con facilidad para tomar decisiones de manera autónoma sin supeditarse a decisiones externas, pero actuando consecuentemente con la política organizacional. | <p>Demuestra iniciativa en la realización de actividades. Confía en si mismo y le gusta asumir retos. Genera nuevas ideas y estrategias para resolver los problemas y las dificultades.</p> | ▲ | X | X |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGISTICO |
|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|-------------------------------------|
| RELACIONES INTERPERSONALES | Se esfuerza constantemente por ser una persona íntegra, que genera desarrollo personal y organizacional y que inspira confianza. Establece y mantiene relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos. | <p>Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.</p> <p>Escucha, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y honesta.</p> <p>Aprueba y respeta las diferencias y la diversidad que presentan las personas.</p> <p>Negocia y resuelve desacuerdos, orientándose a mejorar el desempeño organizacional y la calidad de las relaciones.</p> <p>Se refiere a otros en términos constructivos y propositivos.</p> <p>Transmite energía positiva.</p> <p>Es prudente, reservado, no genera malos comentarios y concentra sus acciones y comentarios en los aspectos organizacionales y no en los aspectos personales de sus colegas, jefes y colaboradores.</p> <p>Crea relaciones que le facilitan el logro de sus proyectos.</p> | ▲ | ▲ | ▲ |
| RETENTIVA | Recuerda hechos o cosas que han transcurrido en algún momento determinado del tiempo. | Tiene la facilidad para recordar rápidamente un hecho o una acción. | ▲ | ▲ | ▲ |
| TRABAJO BAJO PRESION | Desarrolla las actividades laborales de manera cotidiana en situaciones que generan altos grados de dificultad. | <p>Desarrolla el espíritu de la paciencia y la calma, cuando las cosas no se logran alcanzar en los tiempos establecidos.</p> <p>Sabe escuchar.</p> <p>Interpreta claramente el mensaje de comunicación.</p> <p>Atiende las indicaciones y/o recomendaciones frente a un hecho.</p> <p>Genera mejoras en las fallas que se presentan.</p> | ▲ | ▲ | ▲ |

| COMPETENCIAS | DESCRIPCION | COMPORTAMIENTOS | GERENTE JEFES DE ÁREA COORDINADORES | ASISTENTES Y AUXILIARES | AUXILIARES DE APOYO LOGISTICO |
|---------------------------|--|---|---|---|---|
| TRABAJO EN EQUIPO | Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento. | Tiene claridad de los objetivos del equipo y aporta lo mejor de sus Competencias al logro de los resultados organizacionales. Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida. Crea sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir oportunamente los objetivos y satisfacer a los clientes. Escucha con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas. Comunica ideas y comparte información Valora las diferencias y los diferentes puntos de vista. Trabaja en cooperación con otros, más que competitivamente. |  |  |  |
| UBICACIÓN ESPACIAL | Se ubica fácilmente tanto espacial como geográficamente en algún lugar específico. | Tiene sentido de orientación. Está dispuesto para realizar preguntas referentes a puntos o sitios desconocidos. Utiliza el sentido de la lógica en cuanto a direcciones o puntos de referencia. Posee sentido de orientación. | X | |  |

| DISMEL Ltda | FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL | Página 1 de 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------|--------------|--------------------|----------------------------|----|------------------|--------------|---|------|----------------------------------|----------|---|-----------------------------|------|---|---------------------------|----------|----------|----------------------------------|------|---|-------------------------------|----------|---|--|--|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|----------------|--|--|--|--|--|--|--|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|----------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Área</td> <td style="width: 50%;">Fecha</td> </tr> <tr> <td>Cargo</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre del evaluado</td> </tr> <tr> <td>Evaluador</td> <td>Cargo</td> </tr> </table> | Área | Fecha | Cargo | | Nombre del evaluado | | Evaluador | Cargo | <p>INSTRUCCIONES</p> <p>2. En forma objetiva asigne el puntaje correspondiente teniendo en cuenta la</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Rendimiento laboral no aceptable</td> <td>Muy bajo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento laboral regular</td> <td>Bajo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento laboral bueno</td> <td>Moderado</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento laboral muy bueno</td> <td>Alto</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento laboral excelente</td> <td>Muy Alto</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>3. La entrega de los formatos de evaluación, se deberá hacer tres (3) días</p> | | Rendimiento laboral no aceptable | Muy bajo | 1 | Rendimiento laboral regular | Bajo | 2 | Rendimiento laboral bueno | Moderado | 3 | Rendimiento laboral muy bueno | Alto | 4 | Rendimiento laboral excelente | Muy Alto | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Área | Fecha | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre del evaluado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluador | Cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendimiento laboral no aceptable | Muy bajo | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendimiento laboral regular | Bajo | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendimiento laboral bueno | Moderado | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendimiento laboral muy bueno | Alto | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendimiento laboral excelente | Muy Alto | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. Marque con una X el número que refleja su opinión.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 65%;">ÁREA DEL DESEMPEÑO</th> <th style="width: 5%;">MB</th> <th style="width: 5%;">B</th> <th style="width: 5%;">M</th> <th style="width: 5%;">A</th> <th style="width: 5%;">MA</th> <th style="width: 10%;">PTJ.</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Termina su trabajo oportunamente</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cumple con las tareas que se le encomienda</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Realiza un volumen adecuado de trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>CALIDAD</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>No comete errores en el trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Hace uso racional de los recursos</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>No Requiere de supervisión frecuente</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Se muestra profesional en el trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Se muestra respetuoso y amable en el trato</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cumple con sus tareas en el tiempo estipulado</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>RELACIONES INTERPERSONALES</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Brinda una adecuada orientación a los clientes</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Evita los conflictos dentro del equipo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>INICIATIVA</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Se muestra asequible al cambio</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Se anticipa a las dificultades</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Tiene gran capacidad para resolver problemas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table> | | | No. | ÁREA DEL DESEMPEÑO | MB | B | M | A | MA | PTJ. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | ORIENTACIÓN DE RESULTADOS | | | | | | | | Termina su trabajo oportunamente | | | | | | | | Cumple con las tareas que se le encomienda | | | | | | | | Realiza un volumen adecuado de trabajo | | | | | | | 2 | CALIDAD | | | | | | | | No comete errores en el trabajo | | | | | | | | Hace uso racional de los recursos | | | | | | | | No Requiere de supervisión frecuente | | | | | | | | Se muestra profesional en el trabajo | | | | | | | | Se muestra respetuoso y amable en el trato | | | | | | | | Cumple con sus tareas en el tiempo estipulado | | | | | | | 3 | RELACIONES INTERPERSONALES | | | | | | | | Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros | | | | | | | | Brinda una adecuada orientación a los clientes | | | | | | | | Evita los conflictos dentro del equipo | | | | | | | 4 | INICIATIVA | | | | | | | | Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos | | | | | | | | Se muestra asequible al cambio | | | | | | | | Se anticipa a las dificultades | | | | | | | | Tiene gran capacidad para resolver problemas | | | | | | |
| No. | ÁREA DEL DESEMPEÑO | MB | B | M | A | MA | PTJ. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ORIENTACIÓN DE RESULTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Termina su trabajo oportunamente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Cumple con las tareas que se le encomienda | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Realiza un volumen adecuado de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | CALIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | No comete errores en el trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hace uso racional de los recursos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | No Requiere de supervisión frecuente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Se muestra profesional en el trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Se muestra respetuoso y amable en el trato | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Cumple con sus tareas en el tiempo estipulado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | RELACIONES INTERPERSONALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Brinda una adecuada orientación a los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Evita los conflictos dentro del equipo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | INICIATIVA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Se muestra asequible al cambio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Se anticipa a las dificultades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tiene gran capacidad para resolver problemas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--------------------|--|---------------|
| DISMEL Ltda | FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL | Página 2 de 2 |
|--------------------|--|---------------|

| | | | |
|----------------------------|--|--------------|--|
| Area | | Fecha | |
| Cargo | | | |
| Nombre del evaluado | | | |
| Evaluador | | Cargo | |

| | | MB | B | M | A | MA | PTJ. |
|---|---|----|---|---|---|----|------|
| 5 | TRABAJO EN EQUIPO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Muestra aptitud para integrarse al equipo | | | | | | |
| | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | | | | | | |
| 6 | ORGANIZACION | | | | | | |
| | Planifica sus actividades | | | | | | |
| | Hace uso de indicadores | | | | | | |
| | Se preocupa por alcanzar las metas | | | | | | |
| 7 | EDUCACION | | | | | | |
| | Nivel de experiencia es el necesario para el cargo | | | | | | |
| | Nivel de conocimientos es el requerido para el cargo | | | | | | |
| | Posee las habilidades necesarias para el cargo | | | | | | |
| 8 | VALORES CORPORATIVOS | | | | | | |
| | Orientacion al cliente | | | | | | |
| | Compromiso con la empresa | | | | | | |
| | PUNTAJE TOTAL: | | | | | | |

Comentarios

Compromisos

Firma Evaluador

| | | |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| DISMEL Ltda | CONTROL DE ASISTENCIA | Página 1 de 2 |
|--------------------|------------------------------|---------------|

| TIPO DE EVENTO | |
|--|---------------------------------------|
| INDUCCIÓN <input type="checkbox"/> | CAPACITACIÓN <input type="checkbox"/> |
| SENSIBILIZACIÓN <input type="checkbox"/> | REUNIÓN <input type="checkbox"/> |
| OTRO, ¿Cuál? _____ | |
| RESPONSABLE: _____ | HORA INICIO: _____ |
| LUGAR: _____ | HORA FINAL: _____ |
| FECHA: _____ | |

| No. | NOMBRES Y APELLIDOS | IDENTIFICACIÓN | CARGO | FIRMA |
|-----|---------------------|----------------|-------|-------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |
| 20 | | | | |
| 21 | | | | |
| 22 | | | | |

| | | |
|----------------------------------|------------------------------|---------------|
| DISMEL Ltda | CONTROL DE ASISTENCIA | Página 1 de 2 |
| ACTIVIDADES DESARROLLADAS | | |
| | | |
| ACUERDOS Y COMPROMISOS | | |
| | | |
| OBSERVACIONES | | |
| | | |

Firma Capacitador

CUESTIONARIO ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

1. Dismel Ltda. es bien conocida en el medio.
2. Dismel Ltda. está bien organizada.
3. Existe buena cooperación entre mi área y otras áreas de la Empresa.
4. Los jefes de mi área tienen suficiente autonomía para tomar decisiones.
5. Las instalaciones de Dismel Ltda. son seguras.
6. La organización está mejorando progresivamente.
7. La iluminación en mi puesto de trabajo es suficiente.
8. Mi jefe me dedica el tiempo que requiero.
9. Los servicios sanitarios de la compañía son adecuados.
10. Creo que tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente en Dismel Ltda.
11. Las instalaciones de esta empresa son limpias
12. Mi jefe es accesible y receptivo
13. La retroalimentación en Dismel Ltda. se hace como una forma de atacar a los demás y no como una crítica constructiva
14. Las reuniones de trabajo a las que asisto producen buenos resultados
15. Mis sugerencias son tenidas en cuenta
16. Las funciones que realizo representan un desafío interesante para mí realización personal y profesional
17. Normalmente no necesito trabajar en jornadas suplementarias
18. La organización se preocupa por mis intereses personales y profesionales
19. En Dismel Ltda. Se da reconocimiento por méritos y no por amistad
20. La organización se preocupa por conseguir y mantener los elementos de trabajo que satisfacen las necesidades del personal.
21. Los jefes de mi área procuran cumplir lo que prometen
22. Esta empresa se caracteriza por un buen clima laboral
23. Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me ofrece Dismel Ltda.
24. Siento que soy reconocido por el trabajo que realizo
25. Puedo expresar mis opiniones sin temor
26. La jornada de trabajo en Dismel Ltda. es adecuada
27. Los medios de comunicación que dan a conocer la información general de la compañía son apropiados
28. Mi jefe facilita el desempeño de mi trabajo
29. Para desempeñar mi trabajo cuento con la suficiente información
30. Las funciones y responsabilidades de todas las áreas están definidas
31. Los objetivos y metas de la Compañía son conocidas por todo el personal
32. El sistema de promociones que se maneja en la compañía es bueno
33. Mi remuneración está acorde con el de otras compañías para cargos similares
34. Mi jefe se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores
35. Conozco los beneficios que me ofrece la compañía

DISMEL

36. El control del trabajo y sus resultados es realizado con base en objetivos previamente definidos.
37. La evaluación del desempeño está basada en el logro de los objetivos
38. Nuestros jefes actúan de acuerdo a lo que predicen
39. Conozco la Visión, Misión y Valores de la Compañía
40. Me identifico con la Visión, Misión y Valores de la Compañía
41. Conozco bien los objetivos que debo alcanzar en mi trabajo
42. Normalmente los salarios de esta empresa permiten a sus colaboradores vivir adecuadamente
43. Existe solidaridad y apoyo entre las personas de la Compañía
44. Soy autónomo para realizar mi trabajo
45. La participación de los colaboradores se solicita para resolver problemas
46. Las normas, controles y procedimientos que se tienen en la organización son los necesarios para trabajar con agilidad
47. En la empresa se trabaja en equipo
48. Su jefe inmediato es una persona motivadora
49. El exceso de ruido perturba mi trabajo
50. Encuentro que mi salario está acorde con mis responsabilidades
51. Mi jefe presta atención a mis opiniones y sugerencias
52. Las posibilidades de promoción dependen directamente de la capacidad de los empleados
53. En mi grupo de trabajo existe un ambiente de confianza y apertura
54. Mi jefe me comunica que espera de mi trabajo
55. Me siento informado de lo que ocurre en la compañía
56. En mi jefe siento un apoyo
57. Busco oportunidades para capacitarme
58. Prestamos un buen servicio al cliente
59. Las personas ocupan los cargos de acuerdo a su experiencia y capacidad
60. Las relaciones interpersonales en la Compañía son buenas
61. Siento que puedo opinar libremente en la toma de decisiones referentes a mi labor
62. En Dismel Ltda. existe respeto y consideración hacia las diferentes maneras de pensar, sentir y actuar de los demás
63. La Compañía incentiva a las personas que se destacan por su productividad y calidad en el trabajo
64. La Organización se preocupa por mejorar continuamente sus condiciones físicas de trabajo
65. En la Compañía se estimula y valora la iniciativa y participación en el trabajo
66. Mi departamento tiene objetivos bien definidos
67. Cuando se toma una decisión se da a conocer de inmediato a las personas involucradas
68. Hay interés en la compañía porque las cosas se hagan ágilmente
69. Estoy satisfecho con el respeto y justicia con que soy tratado en Dismel Ltda.
70. Conozco las normas y reglamentos de la empresa

DISMEL

71. La comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es buena
72. Tengo poder de decisión para hacer cambios en los procesos con el fin de hacerlos más efectivos
73. Los procesos de mejoramiento que se inician tienen continuidad
74. Frecuentemente recibo retroalimentación sobre el trabajo que realizo
75. Existe buena integración entre el personal de mi área
76. Tengo confianza en las decisiones de mi jefe
77. Los colaboradores de esta empresa se preocupan por mejorar continuamente
78. Nuestros productos son de excelente calidad
79. La organización me proporciona recursos para capacitarme y desarrollarme profesionalmente
80. A la Compañía le preocupa la conservación del medio ambiente
81. Mi jefe me delega suficiente poder de decisión para llevar a cabo mi trabajo
82. Nuestra Compañía es vista como una empresa atractiva para trabajar en ella
83. Estoy contento de pertenecer a mi área de trabajo
84. La temperatura de mi puesto de trabajo es agradable.
85. Me preocupo por los problemas de la Compañía
86. Siento como míos los valores de la Organización
87. En Dismel Ltda. se programan actividades deportivas y recreativas para sus colaboradores
88. Las capacidades de los jefes, en general están bien adaptadas a los cargos que ocupan
89. El grupo directivo se esfuerza en conocer la opinión, ideas o sugerencias de los empleados de la Compañía
90. Los beneficios que ofrece la Compañía en términos de salud son buenos
91. Esta empresa ofrece oportunidades de progreso a los buenos trabajadores
92. Mi jefe es abierto al cambio
93. Estoy satisfecho con mi salario, comparado con cargos similares en Dismel Ltda.
94. Los jefes de mi departamento poseen amplio nivel decisorio
95. El desempeño de los colaboradores de mi área de trabajo es evaluado correctamente
96. En la Compañía existe la oportunidad de vincularme a actividades sociales y culturales
97. Los colaboradores de mi área normalmente son consultados en cuanto a los asuntos que afectan sus trabajos
98. La empresa se interesa por brindar posibilidades de ascenso a su personal
99. Los planes de trabajo reciben buena divulgación entre los empleados de su área
100. En esta empresa hay buena distribución de responsabilidades y cargas de trabajo

DISMEL

¡MUCHAS GRACIAS! por tu disposición, colaboración y tiempo invertido en la resolución de esta encuesta.

¿Tienes algún comentario adicional?

CATEGORIAS

1. Política Organizacional
2. Estilos de Dirección
3. Comunicaciones
4. Relaciones Interpersonales
5. Capacitación y desarrollo
6. Administración y desempeño
7. Reconocimiento
8. Compensación y Beneficios
9. Condiciones Laborales
10. Contenido del trabajo
11. Sentido de pertenencia

INSTRUMENTO

Cuestionario de Clima Organizacional (Adaptado por Ehrmman, Olano, Raffo, 2008). Este instrumento consta de 100 Ítems y emplea una rejilla de calificación que puntúa desde 1-5, donde:

Hace referencia a:

1. No existe,
2. En desacuerdo,
3. Indiferente
4. Algunas veces
5. Totalmente de acuerdo

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL HOJA DE RESPUESTA

AREA:

| PREGUNTA | RESPUESTA | PREGUNTA | RESPUESTA | PREGUNTA | RESPUESTA |
|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| 1 | 1 2 3 4 5 | 35 | 1 2 3 4 5 | 69 | 1 2 3 4 5 |
| 2 | 1 2 3 4 5 | 36 | 1 2 3 4 5 | 70 | 1 2 3 4 5 |
| 3 | 1 2 3 4 5 | 37 | 1 2 3 4 5 | 71 | 1 2 3 4 5 |
| 4 | 1 2 3 4 5 | 38 | 1 2 3 4 5 | 72 | 1 2 3 4 5 |
| 5 | 1 2 3 4 5 | 39 | 1 2 3 4 5 | 73 | 1 2 3 4 5 |
| 6 | 1 2 3 4 5 | 40 | 1 2 3 4 5 | 74 | 1 2 3 4 5 |
| 7 | 1 2 3 4 5 | 41 | 1 2 3 4 5 | 75 | 1 2 3 4 5 |
| 8 | 1 2 3 4 5 | 42 | 1 2 3 4 5 | 76 | 1 2 3 4 5 |
| 9 | 1 2 3 4 5 | 43 | 1 2 3 4 5 | 77 | 1 2 3 4 5 |
| 10 | 1 2 3 4 5 | 44 | 1 2 3 4 5 | 78 | 1 2 3 4 5 |
| 11 | 1 2 3 4 5 | 45 | 1 2 3 4 5 | 79 | 1 2 3 4 5 |
| 12 | 1 2 3 4 5 | 46 | 1 2 3 4 5 | 80 | 1 2 3 4 5 |
| 13 | 1 2 3 4 5 | 47 | 1 2 3 4 5 | 81 | 1 2 3 4 5 |
| 14 | 1 2 3 4 5 | 48 | 1 2 3 4 5 | 82 | 1 2 3 4 5 |
| 15 | 1 2 3 4 5 | 49 | 1 2 3 4 5 | 83 | 1 2 3 4 5 |
| 16 | 1 2 3 4 5 | 50 | 1 2 3 4 5 | 84 | 1 2 3 4 5 |
| 17 | 1 2 3 4 5 | 51 | 1 2 3 4 5 | 85 | 1 2 3 4 5 |
| 18 | 1 2 3 4 5 | 52 | 1 2 3 4 5 | 86 | 1 2 3 4 5 |
| 19 | 1 2 3 4 5 | 53 | 1 2 3 4 5 | 87 | 1 2 3 4 5 |
| 20 | 1 2 3 4 5 | 54 | 1 2 3 4 5 | 88 | 1 2 3 4 5 |
| 21 | 1 2 3 4 5 | 55 | 1 2 3 4 5 | 89 | 1 2 3 4 5 |
| 22 | 1 2 3 4 5 | 56 | 1 2 3 4 5 | 90 | 1 2 3 4 5 |
| 23 | 1 2 3 4 5 | 57 | 1 2 3 4 5 | 91 | 1 2 3 4 5 |
| 24 | 1 2 3 4 5 | 58 | 1 2 3 4 5 | 92 | 1 2 3 4 5 |
| 25 | 1 2 3 4 5 | 59 | 1 2 3 4 5 | 93 | 1 2 3 4 5 |
| 26 | 1 2 3 4 5 | 60 | 1 2 3 4 5 | 94 | 1 2 3 4 5 |
| 27 | 1 2 3 4 5 | 61 | 1 2 3 4 5 | 95 | 1 2 3 4 5 |
| 28 | 1 2 3 4 5 | 62 | 1 2 3 4 5 | 96 | 1 2 3 4 5 |
| 29 | 1 2 3 4 5 | 63 | 1 2 3 4 5 | 97 | 1 2 3 4 5 |
| 30 | 1 2 3 4 5 | 64 | 1 2 3 4 5 | 98 | 1 2 3 4 5 |
| 31 | 1 2 3 4 5 | 65 | 1 2 3 4 5 | 99 | 1 2 3 4 5 |
| 32 | 1 2 3 4 5 | 66 | 1 2 3 4 5 | 100 | 1 2 3 4 5 |
| 33 | 1 2 3 4 5 | 67 | 1 2 3 4 5 | | |
| 34 | 1 2 3 4 5 | 68 | 1 2 3 4 5 | | |