

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA PRODUCCIONES YOGGI**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2005

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA PRODUCCIONES YOGGI**

**LEONOR MARÍA FONSECA CHIMÁ
GLORIA KATHERINE GUTIÉRREZ LIZCANO**

ASESOR:

Ing. JAIRO PEREZ PACHECO

**Trabajo de tesis presentado como requisito para optar al
Titulo de Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2005

Cartagena de Indias, junio 10 de 2005

Ingeniera

MARTHA CARRILLO

Directora del programa de Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

Asunto: Presentación de trabajo de grado

Respetada ingeniera:

Ajuntamos a la presente nuestro proyecto de grado titulado "**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA PRODUCCIONES YOGGI**", con el fin de cumplir con los requisitos establecidos para optar al título de Ingeniero Industrial.

Gracias por su amable atención

Cordialmente,

LEONOR M. FONSECA CH.
CÓD: 0001078

GLORIA K. GUTIÉRREZ L.
CÓD: 0001030

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D. T. Y C., Junio 13 de 2005

Yo GLORIA KATHERINE GUTIÉRREZ LIZCANO, identificada con cédula de ciudadanía número 45.541.285 de Cartagena (B), autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

**GLORIA KATHERINE GUTIÉRREZ LIZCANO
45.541.285 DE CARTAGENA**

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D. T. Y C., Junio 13 de 2005

Yo LEONOR MARÍA FONSECA CHIMÁ, identificada con cédula de ciudadanía número 45.546.809 de Cartagena (B), autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

**LEONOR MARÍA FONSECA CHIMÁ
45.546.809 DE CARTAGENA**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, 10 de junio de 2005

A mi papá PEDRO, por su esfuerzo y lucha constante para lograr mi
superación.

A mi mamá LEONOR, por su apoyo, paciencia y sacrificio, por poder contar
contigo en los momentos difíciles. Gracias.

A mi hermana ERIKA, por su apoyo comprensión y ejemplo. Si no hubieras
estado a mi lado todo este tiempo no lo hubiera logrado.

A GLORIA, mi amiga y compañera de tesis, por su empuje y carácter que
hicieron que no decayéramos.

A mis amigos IVAN, TERE Y CARLOS, porque estuvieron a mi lado de manera
incondicional.

A DIOS, por haberme brindado la oportunidad del alcanzar mis sueños y
cumplir mi meta de realizarme como profesional.

LEONOR

Al bien y al mal, porque sin el uno no podría existir el otro.

A mi madre por estar siempre conmigo, aún cuando no he estado; por su nobleza, ternura y tolerancia, por ser la mejor!.

A mi padre por creer en mi, por su apoyo constante, por enseñarme a ser fuerte cada vez que se mantuvo firme ante las tempestades; por su infinita búsqueda de perfección en medio de tantas equivocaciones. Te adoro!.

A AMAGLI, ROBIN, DANNY Y MI MONO Lindo, por confiar en mí y en la oportunidad que se tiene para cumplir los objetivos. Sí se puede!.

A mi compañera de trabajo, por ser quien es, por permitirme llorar y reír junto a ella, por su apoyo y comprensión. Lo logramos!.

A mis amigos por su constante motivación y a los que nunca lo fueron por alimentar mi ego. Aquí les presento mi triunfo!.

GLORIA

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Señor Nolberto Gutiérrez. Gerente General de PRODUCCIONES YOGGI., por su valioso apoyo y colaboración.

Empleados de PRODUCCIONES YOGGI, que estuvieron prestos a colaborarnos.

Ing. Martha Carrillo, directora del programa de Ingeniería Industrial.

Ing. Jairo Pérez Pacheco. Docente de la facultad de Ingeniería Industrial. Por brindarnos su apoyo y colaboración durante la realización de éste trabajo.

Ing. Carlos Alberto Garzón. Gerente de Granuplas Ltda., por su constante motivación.

Todas las personas que de una u otra manera hicieron posible el desarrollo de éste proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
OBJETIVOS	
1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	22
1.1. MARCO REFERENCIAL	22
1.2. MARCO TEÓRICO	31
1.3. MARCO CONCEPTUAL	32
2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
3. SITUACIÓN ACTUAL DE PRODUCCIONES YOGGI	41
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	51
5.1. SUBSISTEMA DE ADMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	53
5.1.1. Reclutamiento de personal	53
5.1.2. Selección de personal	59
5.1.3. Contratación de personal	64
5.2. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	68
5.2.1. Inducción de personal	68
5.2.2. Descripción y análisis de los cargos	89
5.2.3. Evaluación de desempeño	167

5.3. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	171
5.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	174
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario del conocimiento del cargo

Anexo 2. Estructura organizacional de PRODUCCIONES YOGGI

Anexo 3. Formato de requisición de personal

Anexo 4. Ficha de especificación del cargo

Anexo 5. Solicitud de empleo

Anexo 6. Informe de entrevista

Anexo 7. Evaluación del candidato

Anexo 8. Formato de resultado de exámenes médicos

Anexo 9. Contrato individual de trabajo a término fijo inferior a un año

Anexo 10. Entrevista de análisis de cargos

Anexo 11. Formato de descripción y análisis de cargos

RESUMEN

El esquema de un sistema de gestión de recursos humanos se basa en 4 subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento y desarrollo.

Analizando la estructura organizacional actual de PRODUCCIONES YOGGI, nos dimos cuenta que no existe un sistema estructurado de gestión humana, estudiamos los parámetros existentes en el desarrollo de la gestión humana y establecimos las necesidades reales y futuras de personal, obteniendo el diseño de un programa de recursos humanos que garantice el bienestar laboral del personal.

Partiendo del análisis del desarrollo actual de las tareas en PRODUCCIONES YOGGI determinamos las características esenciales que debe tener una persona al desempeñar un cargo. Con esto, diseñamos un sistema administrativo que contiene la descripción y análisis de los cargos requeridos, esto con el fin de garantizar la buena utilización de la fuerza de trabajo y el equilibrio de la carga laboral.

Seguidamente, se definió un plan estratégico de reclutamiento, selección y contratación de personal que le permitirá a PRODUCCIONES YOGGI ubicar adecuadamente a las personas que reúnan las mejores cualidades para ocupar el cargo.

Se planteó un programa de inducción que brinda un conocimiento mínimo de la empresa al nuevo trabajador para que pueda adaptarse sin tropiezos al ambiente laboral en la empresa y lograr que desarrolle rápidamente su potencial y el conocimiento mínimo de la empresa.

Haciendo una evaluación de los cargos fue posible identificar los conocimientos que debe tener un trabajador para desempeñar su cargo eficientemente, con base en esto, elaboramos un plan de capacitación para las diferentes secciones de la empresa, mostrando las garantías que tiene el implementar un programa de capacitación en PRODUCCIONES YOGGI.

Por último, para garantizar el buen mantenimiento del recurso humano en PRODUCCIONES YOGGI, se desarrolló un programa de seguridad industrial que permitirá llevar a cabo el funcionamiento del programa de salud ocupacional que certifique la seguridad de los trabajadores en su puesto de

trabajo y al realizar actividades que impliquen un riesgo físico o una enfermedad profesional para ellos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan mejorar continuamente su sistema para estar cada vez mas a la vanguardia de la competencia, una de las maneras en que esto se pueda hacer es realizando una buena gestión administrativa teniendo en cuenta el mejoramiento de los recursos humanos ya que estos son la base principal de una empresa y quienes les asegura su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Esta investigación gira entorno al recurso humano de Producciones Yoggi, con el fin de brindarle una visión acerca de la selección y manejo del personal, darle la posibilidad de elaborar los procedimientos de cada subproceso de la organización, asignando responsabilidades y funciones especificas a cada área, evitando así las evasivas del personal a la hora de enfrentar una complicación laboral.

La falta de atención que tiene el recurso humano en PRODUCCIONES YOGGI, se debe a que su organización no esta consolidada, no es clara ni precisa. La empresa gira entorno a un objetivo común "Satisfacción del Cliente" (consumidor final) pero dejan a un lado la satisfacción del cliente interno,

nadie es responsable de nadie, las personas se limitan a "hacer lo que les toca" sin que ese que hacer les permita crecer y evolucionar.

Ésta investigación permitirá orientar los programas de selección, inducción y capacitación del personal conllevando al mejoramiento del clima laboral, teniendo como resultado la satisfacción del personal.

Es necesario que PRODUCCIONES YOGGI cuente con la clara definición de su organización, para crecer y seguir teniendo rentabilidad, debe invertir tanto en capital físico como en capital humano, es decir, en educación y entrenamiento para su personal; es realmente saludable para la organización, que sus miembros se encuentren a gusto en ella, para que se comprometan con su crecimiento.

Por lo anterior nos preguntamos ¿El diseño de un programa de Recursos Humanos garantiza la optimización del personal en una organización?

Cuando el clima organizacional empieza colapsar es porque existe inconformidad en las personas, hay oposiciones de pensamiento y evasivas ante cualquier responsabilidad, y en conclusión nadie es consiente de que es

lo que realmente es su responsabilidad, no saben quien jerárquicamente es su jefe o su subalterno; en este caso solo le rinden cuentas al Gerente General cuando éste las pide porque notó alguna anomalía, mientras tanto no hay quien le supervise ni quien esté al tanto de sus necesidades ni del cumplimiento de sus obligaciones.

Por otra parte, está el hecho de que por ser una empresa familiar ingresa a trabajar cualquier persona (familiar, amigo o conocido), sin tener en cuenta su perfil, las condiciones o habilidades que tiene para desarrollarse en un determinado cargo y dado que no se diferencian las relaciones de familia, amistad o trabajo se justifica el incumplimiento y la falta de seriedad en el desarrollo de las tareas, a fin de evitar el quebranto de algún vínculo que los une.

El programa de Recursos Humanos que se elaborará contendrá los perfiles de los cargos con el fin de que se conozcan las características esenciales que debe tener una persona al desempeñar una función determinada, o bien, que desee vincularse a PRODUCCIONES YOGGI en cualquiera de sus cargos y paralelamente a esto determinaremos la responsabilidad que tendría cada persona en el cargo asignado por la empresa.

Se perfilará la estructura de un plan estratégico de reclutamiento, selección y contratación de personal que le cerciore a la empresa ubicar adecuadamente a las personas que reúnan las mejores cualidades para ocupar el cargo. Para lograrlo se describirán uno a uno los pasos a seguir para realizar la solicitud de personal, elaborar el perfil que debe tener la persona a ocupar un cargo específico, las fuentes de reclutamiento adecuadas en las cuales se debe buscar a esta persona, el procedimiento para la selección y contratación.

Se presentará un programa de inducción que permita al nuevo trabajador adaptarse sin tropiezos al ambiente laboral en la empresa y lograr que desarrolle rápidamente su potencial y el conocimiento mínimo de la empresa.

Dentro de este trabajo se le dará la importancia a los programas de capacitación, elaborando una escala técnico profesional para las diferentes áreas de la empresa que brinde la identificación de los conocimientos que debe tener un trabajador para desempeñar un cargo eficientemente y por su puesto las necesidades de capacitación para ascender dentro de la organización.

Para finalizar se desarrollara un programa de seguridad industrial que permita llevar a cabo el funcionamiento del programa de salud ocupacional que garantice la seguridad de los trabajadores en su puesto de trabajo y al realizar actividades que impliquen un riesgo físico o una enfermedad profesional para el trabajador.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un programa de Administración de Recursos Humanos para garantizar el bienestar laboral en PRODUCCIONES YOGGI, analizando la estructura organizacional actual y estudiando los parámetros existentes en el desarrollo de la Gestión Humana.

ESPECÍFICOS

- Evaluar la Gestión Humana que se lleva a cabo actualmente en PRODUCCIONES YOGGI, indagando al personal encargado con el fin de elaborar un diagnóstico que sirva como referencia para el diseño del programa de Recursos Humanos.
- Establecer procedimientos de reclutamiento y selección del personal que permitan escoger entre los aspirantes el candidato que mejor reúna las características exigidas en el cargo que asegure a la empresa la vinculación del personal más apto.

- Diseñar un programa de inducción que le permita a la empresa mostrarse ante cualquier persona que se vincule, haciendo uso de un manual de bienvenida.

- Elaborar un plan de capacitación que permita mantener a los empleados a la vanguardia del conocimiento ya sea con cursos, talleres o seminarios; de tal manera que puedan generar nuevas ideas que promuevan el mejoramiento continuo de PRODUCCIONES YOGGI.

- Conocer las competencias, habilidades y responsabilidades que actualmente determinan el desempeño laboral del personal en PRODUCCIONES YOGGI, por medio de entrevistas con el personal: para diseñar el perfil adecuado de cada cargo de la empresa.

- Crear un plan de seguridad industrial que garantice el óptimo funcionamiento del programa de salud ocupacional de la empresa y así garantizar a los empleados de la empresa su seguridad y bienestar en cada uno de los puestos de trabajo.

1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. MARCO REFERENCIAL

PRODUCCIONES YOGGI es una microempresa dedicada a la fabricación y distribución de helados, surgió en 1997, cuando el Señor Nolberto Gutiérrez recibió una propuesta de negocio por parte de un amigo, la cual consistía en entregar una camioneta y el amigo a cambio del vehículo le daría una máquina de hacer helados, la propuesta resulto ser muy tentadora, el problema radicaba en el uso que se le alcanzara a dar a dicha máquina razón por la cual la propuesta no fue del todo acogida; además el señor Nolberto no deseaba entrar en el negocio de los helados ya que no tenía ningún conocimiento al respecto y además porque se dedicaba a realizar otra clase de actividades.

Pasados unos días la propuesta del amigo comenzó a darle vueltas en la cabeza, y decidió analizar el mercado de los helados en Cartagena. Mediante el análisis observó que además de la fábrica PALETAS DE MANGA no había ningún otro productor que le hiciera competencia en cuanto a la producción de paletas y turrónes de frutas naturales, lo cual le llamó mucho la atención.

Después de realizar el estudio decidió consultar a personas conocedoras y con mucha experiencia en el campo de la fabricación de helados y encontró que las mejores personas a quien debía consultar era a unos familiares que tenía en Cali, los cuales tenían una empresa llamada PRODUCTOS YOGGI, ubicada en dicha ciudad. El consejo que el señor Gutiérrez recibió de sus familiares fue que aceptara la propuesta, debido a que el negocio de los helados era muy bueno e incluso le propusieron que viajara a Cali para que ellos le enseñaran las técnicas de fabricación del helado, dicho consejo fue razón suficiente para que se hiciera el negocio, de esta manera el señor Gutiérrez adquirió la máquina (SALMUERA), herramienta fundamental en el proceso de fabricación de los helados.

Pasado unos días decidió viajar a Cali en compañía de su esposa y dos personas más, con el fin de que se les enseñara el proceso de fabricación de los helados. Inmediatamente llegaron a Cartagena empezaron a hacer las diligencias correspondientes para iniciar la fábrica.

Lo primero que se hizo fue buscar el lugar adecuado para ubicar la fábrica, luego de muchas averiguaciones decidieron ubicarla en el lugar donde residían, posteriormente se siguió con el papeleo correspondiente para

legalizar la fábrica la cual le pusieron por nombre PRODUCTOS YOGGI ya que eran la misma clase de helados que se fabricaban en Cali en la empresa de los familiares.

Con el pasar de los años la fábrica fue creciendo y ganando muchos clientes en Cartagena y en municipios aledaños, fue así como surgió la necesidad de cambiar la ubicación de la empresa para unas instalaciones más amplias y adecuadas, de tal manera que se pudieran agilizar los procesos.

Al principio la estrategia de ventas que PRODUCTOS YOGGI utilizó fue lo que llamaron: "puerta a puerta" y para esto la empresa tenía contratado a más de cincuenta vendedores ambulantes que distribuían los helados por toda la ciudad; incluyendo pueblos como: Turbaco, Arjona, Maria la baja, entre otros; incluso PRODUCTOS YOGGI llegó a tener clientes en Maicao (Guajira).

Lastimosamente PRODUCTOS YOGGI no supo crecer y poco a poco fue reduciendo su mercado hasta concentrarse únicamente en Cartagena, en donde sus únicos clientes son las tiendas y los colegios que solicitan los helados.

PRODUCTOS YOGGI a lo largo de sus siete años de existencia a tenido que afrontar muchos problemas pero los que causan mayores estragos son los relacionados al mantenimiento de los congeladores, pues estos tienen una pieza principal llamada compresor que permite el funcionamiento de los mismos y es la mas susceptible; otro problema es el relacionado con los constantes racionamientos eléctricos, ya que el hecho de que este servicio se suspenda por mucho tiempo trae como consecuencia que los helados de tiendas, colegios y cualquier otro punto de venta, se derritan generándole pérdidas al cliente y a la vez a la empresa, ya que se abstienen de comprar cantidades mayores de helados por la inestabilidad de la energía eléctrica.

Estos problemas alteran el plan de producción, pues antes la empresa producía 20000 unidades en un día y salía a vender el producto apagando así los congeladores aprovechando además la mano de obra pues los mismos operarios de producción son los de ventas, pero en estos momentos la empresa tiene que producir casi diario generando esto mayores costos en luz y mano de obra.

En abril 29 de 2004 la heladería cambió de razón social, ahora se llama PRODUCCIONES YOGGI S. en C., claro está sin cambiar su actividad

económica que era la fabricación y comercialización de Helados. Amoldándose a una estrategia de ventas que consiste en vender sus productos en tiendas y colegios que tienen un contrato por escrito con la empresa, dicho contrato establece que el empresario (señor Gutiérrez) le facilitara al cliente un congelador en calidad de préstamo de 8 o 5 pies por la compra de una determinada cantidad de producto semanal.

INFORMACIÓN GENERAL

Razón social:	PRODUCCIONES YOGGI
Dirección:	Barrio el Carmelo, Manzana V Lote 2
Ciudad:	Cartagena de Indias
Teléfono:	6514225
Gerente – Propietario:	Norberto Gutiérrez

ACTIVIDAD ECONÓMICA

PRODUCCIONES YOGGI, se dedica a la producción por proceso de una gran variedad de helados a partir de especificaciones de diseño. Dentro del portafolio de productos encontramos:

LINEA 1	LINEA 2
Paletas Tropicales	Chococonos
Turrone	Galletas
Yolet	Vasitos

MISIÓN GENERAL DE PRODUCCIONES YOGGI¹

“PRODUCCIONES YOGGI, trabaja para brindar unos productos de excelente calidad y gustoso al paladar, todo esto dentro de las diferentes gamas de sabores y especialidades de la empresa con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trabaja dentro de los cánones de seriedad, responsabilidad, puntualidad y cumplimiento para con los clientes y distribuidores, proveedores y trabajadores y con todos aquellos que de una u otra forma se encuentran vinculados con la empresa.”

“Se trabaja con costos razonables de fabricación que nos permite ofrecer mejores precios y servicios a los consumidores, pero sin salirnos del margen de rentabilidad garantizando el buen funcionamiento de la empresa.”

¹ Gutiérrez, Norberto. Gerente general. Producciones Yoggi

✓ Conceptualización:

Un elemento crucial es el desarrollo de la misión de la calidad, ya que proporciona dirección a la organización y una indicación a todo lo que es importante para esta.

Consideramos que el enfoque que se le dió a la formulación de la misión de la empresa PRODUCCIONES YOGGI es básico, puesto que gira alrededor de un propósito en común que es LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

En cuanto a la calidad, PRODUCCIONES YOGGI tiene claro que sus productos deben ser de buena calidad para lograr la buena satisfacción de sus clientes buscando un mejor posicionamiento en el mercado, obteniendo una ventaja competitiva.

Nos llama mucho la atención que en la misión se plantea un compromiso para con los empleados lo cual les brinda la oportunidad de participar en todos el proceso de la microempresa despertando una motivación por parte de los empleados, lo que se vera reflejado en la realización de las actividades.

Por último, queremos agregar que para PRODUCCIONES YOGGI la relación que tenga con los proveedores es un factor fundamental ya que ellos hacen parte del proceso de calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD DE PRODUCCIONES YOGGI²

- Consolidar la organización, con gente convencida de que cualquier cambio vale la pena realizarlo y por supuesto que estén dispuestos a luchar rigurosamente por el éxito de esta organización.
- Desarrollar todas las actividades de la empresa dentro de una doctrina de la calidad y la productividad.
- Fomentar una conciencia ética en todo el personal con relación a la empresa en que trabaja, y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno este mas conciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.

² Gutiérrez, Norberto. Gerente general. Producciones Yoggi

- Lograr que todo el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.
- Contribuir al progreso del país a través del desarrollo de la propia empresa y de su personal, dentro de un marco de alta calidad de vida laboral.

INSTALACIONES

Las instalaciones sufrieron una modificación en el diseño de la planta, pero por una mala planeación en el presupuesto quedó la obra sin terminar, actualmente no cuenta con una distribución para las oficinas.

Las instalaciones están ubicadas en una amplia casa, en su fachada exterior tiene el logotipo de la empresa, los pisos del área de almacenamiento de materia prima, productos terminados, oficina y terraza son de baldosa; los pisos en el área de producción son una plancha de cemento.

La iluminación, es proporcionada por luz natural que entra por las ventanas y el patio y artificial por medio de tubos fluorescentes y bombillos.

La ventilación general, se produce a través de ventanales, se encuentra con un adecuado servicio sanitario, el cual se mantiene en buenas condiciones de limpieza.

1.2. MARCO TEÓRICO

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”³

Lo anterior nos da pie para considerar al recurso humano como la columna vertebral del sistema empresarial.

³ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5 ed. 2001, p 165

En toda organización es necesario determinar la provisión y demanda de fuerza laboral adecuada, con el fin de mejorar la utilización de los recursos humanos, economizar en las contrataciones y cumplir con la producción requerida.

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización son determinadas a través de un diseño de perfiles de cargos y a la especialización de funciones. El perfil de un cargo está compuesto por: La descripción del cargo que se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, y El perfil ocupacional del cargo que hace énfasis en los requisitos mínimos requeridos por el aspirante para ejecutar el trabajo.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Reclutamiento:** "Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las

solicitudes de empleos, además permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.”⁴

- **Selección de personal:** “Consiste en escoger entre los candidatos reclutados los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De ésta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.”⁵
- **Inducción:** “Es el proceso mediante el cual la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.”⁶
- **Diseño de cargos:** “Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir

⁴ William B. Werther, Jr y Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5 ed. 1996, p 150

⁵ Idalberto Chiavenato, op cid., p 238

⁶ Ibid., p 280

requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En conclusión, representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.”⁷

- **Cargo:** “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.”⁸
- **Descripción de cargo:** “Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En una organización todas las descripciones de cargo deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía.”⁹

⁷ Ibid., p 294

⁸ Ibid., p 292

⁹ William B. Werther, Jr y Keith Davis, op cid., p 96

“Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.”¹⁰

- **Análisis de cargo:** “Estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Éste análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.”¹¹
- **Evaluación de desempeño:** “Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.”¹²
- **Higiene en el trabajo:** “Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental

¹⁰ Idalberto Chiavenato,, op cid., p 331

¹¹ Ibid, p 333

¹² William B. Werther, Jr y Keith Davis, op cid., p 295

del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.”¹³

- **Seguridad en el trabajo:** “Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras en el ambiente, y para instruir y convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.”¹⁴
- **Entrenamiento:** “Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.”¹⁵
- **Requisitos Intelectuales:** “Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a: Instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.”¹⁶

¹³ Idalberto Chiavenato,, op cid., p 479

¹⁴ Ibid., p 487

¹⁵ Ibid., p 557

¹⁶ Ibid., p 335

- **Requisitos físicos:** "Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente."¹⁴
- **Responsabilidades implícita:** "Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo –además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial."¹⁷
- **Condiciones de trabajo:** "Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones."¹⁵

¹⁷ Ibid., p 336

- **Competencias:** "Conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación."¹⁸
- **Director:** "Es una persona que está a cargo de otras personas, siendo responsable de la ejecución correcta y oportuna de acciones encaminadas a la consecución de buenos resultados dentro de su unidad".¹⁹
- **Unidad:** "Equipo de trabajo, departamento, unidad empresarial, división o sociedad".²⁰

¹⁸ Natalia Zárate y Jessica Macia, Monografía: Análisis de las competencias gerenciales en empresas exportadoras caso PETCO S. A. 2003, p 77

¹⁹ Luis R. Gómez-Mejía, Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall. 6 ed. 2000, p 5

²⁰ Ibid., p 5

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación utilizaremos datos e información relacionada con: el desarrollo de las tareas en Producciones Yoggi, el manejo administrativo que le da la empresa al Recurso Humano, el bienestar laboral actual que se le brinda a los empleados, los procedimientos actuales de contratación, capacitación, inducción y seguridad laboral que se llevan a cabo en ésta empresa.

Este estudio se fundamentará en la recolección estratégica de la información, utilizando la observación como medio de captación, para distinguir las exigencias mínimas requeridas por la empresa actualmente para cada cargo.

- Observación a todos los empleados de la organización, tanto directivos como operarios. Esta observación será de tipo no estructurada y no participante debido a que se hará de manera libre y no estaremos involucrados en la situación que se observa, el escenario serán todas las áreas de la empresa puesto que el estudio se basa en la gestión humana de Producciones Yoggi y no de un área específica de la misma.

Esta observación se hará con prudencia de tal forma que los empleados no se sientan observados y no actúen de manera inusual, teniendo en cuenta todas las circunstancias que rodean a las personas involucradas en el análisis.

- Cuestionarios previamente diseñados, para recolectar la información necesaria que permita dar respuesta tanto a las hipótesis planteadas como a los objetivos propuestos.

Objetivo del cuestionario: Identificar los criterios de selección y permanencia del personal en la empresa y las condiciones actuales de desempeño y realización de tareas, así como la concepción que cada empleado tiene de la empresa.

Variables del cuestionario: conformidad de los empleados, entrenamiento, relaciones interpersonales, motivación y contratación. Cuestionario modelo ver anexo 1

3. SITUACIÓN ACTUAL DE PRODUCCIONES YOGGI

Actualmente, PRODUCCIONES YOGGI cuenta con el apoyo del siguiente personal para afrontar las necesidades de la demanda del mercado.

- **Gerente:** Es el representante legal de la empresa, es quien administra, dirige y controla las siguientes actividades; supervisión y control del proceso productivo, comercialización de los productos, diseño del plan de ventas, definición de estrategias de distribución de los productos en el mercado, selección de una alternativa de transporte para el despacho de productos; lleva un control estadístico del proceso.

Tiene claro que el propósito fundamental de la organización empresarial es volver eficaz la cooperación humana asignando actividades, tareas y funciones.

- **Administrador:** Tiene bajo su responsabilidad la contabilidad, es decir, es quien lleva al día la cartera y las obligaciones financieras de la empresa, elabora y tramita la correspondencia, recibe y atiende a las

personas que llegan a la empresa. Solicita cotizaciones a los proveedores para seleccionar al mejor en cuanto a precios y condiciones de pago, efectúa las compras de los materiales requeridos en la empresa.

Registra la nómina y los aportes de seguridad social, coordina el suministro de la dotación del personal.

- **Técnico de mantenimiento:** Identifica y comunica al gerente las condiciones de las maquinas y equipos de refrigeración que se encuentran en la empresa, así mismo, chequea los puntos de venta verificando que los congeladores se encuentren en optimas condiciones. Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad, supervisa el suministro de materiales, partes y repuestos.
- **Jefe de producción línea 1:** Organiza, controla y dirige las ordenes de producción que se generen de productos de la línea 1, efectúa controles de calidad durante el proceso, informa sobre las anomalías que se presenten durante el desarrollo de sus tareas, mantiene limpio

y organizado su área de trabajo. Apoya a los impulsores de venta cuando no se generan órdenes de producción.

- **Jefe de producción línea 2:** Organiza, controla y dirige las ordenes de producción que se generen de productos de la línea 2, efectúa controles de calidad durante el proceso, informa sobre las anomalías que se presenten durante el desarrollo de sus tareas, mantiene limpio y organizado su área de trabajo. Apoya a los impulsores de venta cuando no se generan órdenes de producción.
- **Auxiliar de producción línea 1:** Realiza las labores que le correspondan en el proceso productivo dirigidas por su jefe inmediato, elabora requisiciones que se generen en su área de producción, diligencia formatos de control de producción. Apoya a los impulsores de venta cuando no se generan órdenes de producción.
- **Auxiliar de producción línea 2:** Realiza las labores que le correspondan en el proceso productivo dirigidas por su jefe inmediato, elabora requisiciones que se generen en su área de producción,

diligencia formatos de control de producción. Lleva el control del almacén.

- **Impulsadores de ventas:** Interactúan con todos los empleados de la empresa para crear una red de apoyo, se encarga de llevar a cabo la logística de comercialización de los productos previamente diseñada por el gerente.
- **Servicios generales:** Mantiene limpia y ordenada la parte administrativa de la empresa, atiende al personal administrativo, operativo y a todas las personas que ingresen a la empresa. Se encarga de llevar la correspondencia local.

En cuanto a la cantidad del personal, PRODUCCIONES YOGGI, no cuenta con una planeación específica de personal para afrontar las necesidades futuras de oferta, lo cual le impide desarrollar políticas de empleo.

Actualmente, las órdenes de producción que se generan dependen de las ventas diarias, es decir, producen lo que se necesita para cubrir el día de trabajo, resaltando que en ocasiones los empleados trabajan a su máximo

ritmo para poder cumplir con los requerimientos de demanda.

En PRODUCCIONES YOGGI, no se cuenta con perfil de cargo establecido. En esta organización, las personas que ejercen un cargo determinado no cumplen con unos requisitos pre-establecidos, sino que por necesidad de trabajo por parte de los empleados y necesidad de mano de obra por parte de la empresa, se les brinda una inducción no muy extensa ni profunda de cómo deben desempeñar su labor. Cabe resaltar que analizando cargo por cargo desde el gerente hasta el de servicios generales, ninguno cuenta con un nivel mínimo de exigencia de requisitos para desempeñar su labor.

Cuando se genera una vacante en cualquier área de la empresa, se hace una divulgación por medio de amistades, se les dice a los conocidos que se necesita una persona con características mínimas requeridas y son recomendados por otras personas allegadas a la empresa. Esta es la única fuente de reclutamiento. Los contratos realizados con los empleados son a términos indefinidos. Para llevarlo a cabo el empleado debe presentar fotocopia de la cédula de ciudadanía y libreta militar.

En PRODUCCIONES YOGGI la inducción la realiza el gerente, que es quien presenta el contrato de trabajo y seguidamente informa el horario, modalidad de pago, control de asistencia, etc. Además presenta al nuevo empleado ante los otros empleados, y hace una explicación sobre la naturaleza de la empresa y las normas de seguridad (aunque no cuenta con un plan definido de higiene y seguridad industrial), mientras hace un recorrido por toda la empresa. Al personal de venta se les muestra donde están los puntos de venta, y les informa sobre las políticas que tiene para llegar al cliente, como atenderlo, haciendo énfasis en la importancia que el cliente tiene para la organización.

PRODUCCIONES YOGGI no cuenta con un programa de capacitación específico, aunque si es patrocinador de cursos de capacitación puesto que considera que la mano de obra es el activo mas importante que tiene y cuando los empleados se capacitan, adquieren conocimientos, destrezas y habilidades, la empresa se hace más competitiva. Sin embargo, cuando empleados quieran acceder, (justificando previamente los beneficios que tendría el y la empresa).

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de organización dejó de ser solo una idea administrativa para convertirse en la esencia del desarrollo de cualquier actividad en nuestra vida, "consiste en un conjunto de recursos (Tecnológicos, materiales, económicos, humanos y técnicos) que el ser humano forma con un fin específico"²¹ y por ello es válido puntualizarla como la perfecta adecuación de las cosas.

Strategor, define la estructura organizacional como el "conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad"²², y Mintzberg la define como "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas"²³.

"La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos17/estructuras-administrativas/estructuras-administrativas.shtml>

²² STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995.-549p

²³ MINTZBERG, H., "La estructuración de las organizaciones", Ed. Ariel, Barcelona, España, 1984

juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”²⁴, es decir que, la estructura organizacional es el eje central de toda organización la cual sostiene el funcionamiento de todas las divisiones en que se fracciona las tareas.

Con base en lo anterior, podemos decir que la estructura organizacional actual de Producciones Yoggi, debe ser moldeada de modo que se asignen funciones y actividades a cada puesto, se nombre cada puesto, se expongan los lineamientos y las líneas de autoridad y comunicación.

“Para diseñar una estructura organizacional adecuada, se debe tener en cuenta cuatro principios, con el fin de establecer la relación que existe entre las funciones de cada persona”:²⁵

- Principio De Especialización: Una actividad debe ser dividida en sub-actividades, para que éstas sean efectuadas con la mayor destreza posible.

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos17/estructuras-administrativas/estructuras-administrativas.shtml>

- Principio de Unidad De Mando: Solo se debe de tener un solo jefe para cierta cantidad de subordinados.
- Principio De Equilibrio De Autoridad O Responsabilidad: Entre mas alto esté el nivel jerárquico se tiene mayor autoridad pero también mayor responsabilidad.
- Principio De Dirección De Control: La delegación de autoridad debe responder a un nivel de control adecuado, dependiendo de la actividad de cada área y del tamaño de la organización.

La estructuración organizacional de PRODUCCIONES YOGGI debe tener un enfoque funcional, es decir, todos los elementos deben estar agrupados y relacionados entre si, su interacción debe estar basada en las habilidades, conocimientos y recursos que se requiera en cada actividad.

La propuesta de la aplicación del enfoque funcional para el desarrollo de la estructura organizacional en PRODUCCIONES YOGGI se hizo porque esto permitirá que el trabajo se facilite en cada sección, puesto que, las personas trabajan para lograr el mismo fin y todas comparten las mismas habilidades técnicas; lo anterior permitirá que la competitividad de la empresa aumente.

Siguiendo con lo anterior, proponemos que la estructura organizacional de PRODUCCIONES YOGGI se base en 3 secciones agrupadas de acuerdo a la similitud de sus actividades. (Ver diagrama en el anexo 2).

SECCIÓN ADMINISTRATIVA: Constituido por el administrador, director de talento humano y el contador, quienes cumplirán con las políticas administrativas y financieras y se encargará de realizar todas las actividades relacionadas con el manejo de personal.

SECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO: Constituido por el jefe de producción línea 1 y 2, supervisor de calidad, encargado de compras, técnico de mantenimiento, auxiliar de producción línea 1 y 2, almacenista, quienes serán responsables del cumplimiento de las funciones de ésta sección, así como en todo lo relacionado con la calidad de los productos.

SECCIÓN DE MERCADEO: Constituido por el jefe de ventas y auxiliar de ventas, quienes deberán responder por la venta eficiente, ocupándose de todas las funciones que amerite el concepto de ventas, así como en todo lo relacionado con la distribución, comercialización y promoción.

5. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevista, selección y entrenamiento”.²⁶

La persona encargada del recurso humano en PRODUCCIONES YOGGI es el gerente general, pero debido a la carga laboral que éste tiene, no le dedica el tiempo necesario que garantice el manejo óptimo del personal.

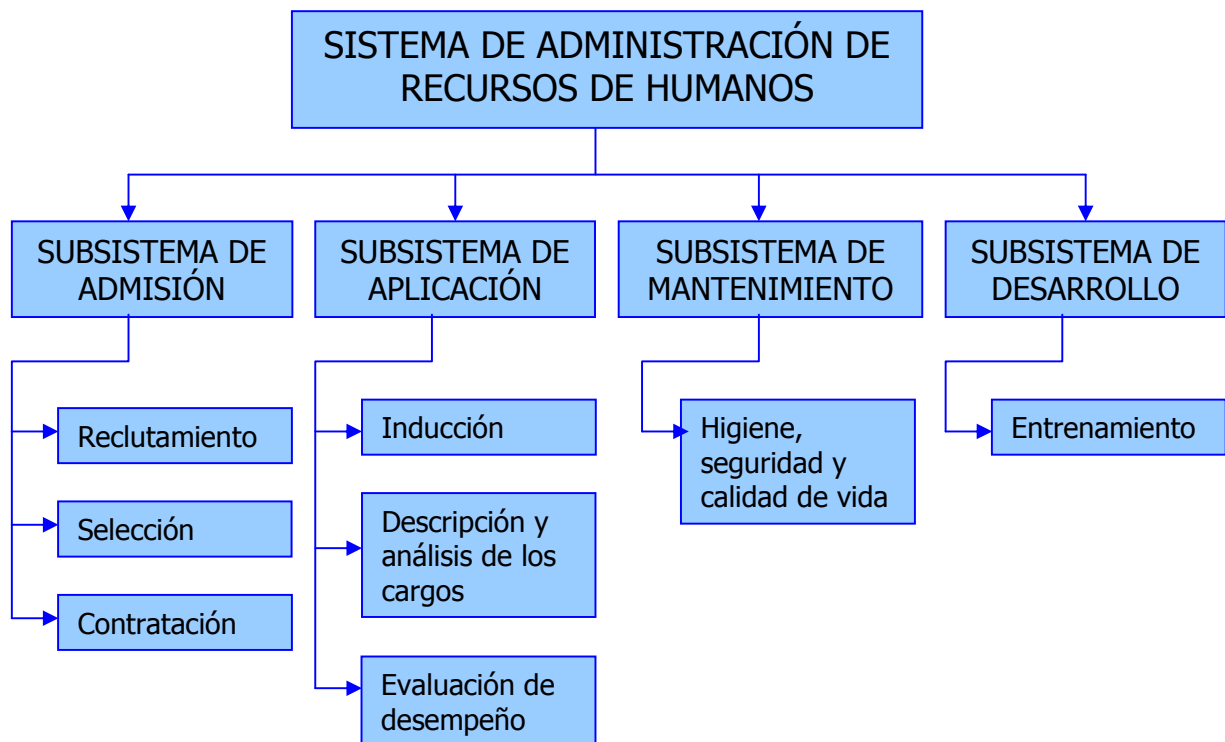
Para hacer eficaz la cooperación humana es necesario asignar actividades, tareas y funciones. Para esto es necesario:

- Identificar y clasificar las actividades requeridas.
- Agrupar las actividades para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

²⁶ GARY, Deesler. Management, Leading People And Organizations In The 21 Century, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p. 282. Citado en: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. 2004, p 9

- Asignar cada grupo de actividades a un administrador que tenga autoridad necesaria para supervisar.
- Mantener una coordinación horizontal y vertical en nuestra estructura organizacional.

Con el fin de desarrollar un sistema de administración de recursos humanos eficiente para PRODUCCIONES YOGGI, dividimos el sistema en cuatro subsistemas como se muestra a continuación:



5.1. SUBSISTEMA DE ADMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En toda organización es necesario determinar la provisión y demanda de fuerza laboral adecuada, con el fin de mejorar la utilización de los recursos humanos, economizar en las contrataciones y cumplir con la producción requerida.

Es necesario anticipar y prevenir la variación del personal de la organización para evitar la escasez o abundancia de mano de obra. "La planificación de recursos humanos es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o servicios en el futuro"²⁷.

5.1.1. Reclutamiento de personal

"Es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar al mercado la

²⁷ Luis R. Gómez-Mejía, Op cit, p 71

disponibilidad del puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten, el mercado del que la empresa trata de traer a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos²⁸.

Éste procedimiento lo debe realizar PRODUCCIONES YOGGI a fin de atraer candidatos capaces de ocupar un cargo dentro de la organización y posteriormente hacer una selección de los más adecuados y de esta manera cubrir las necesidades de trabajo.

El reclutamiento de personal "es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado, oportunidades de empleo que pretende llenar"²⁹.

La selección del personal en PRODUCCIONES YOGGI se debe iniciar con un requerimiento de personal realizado por el jefe de la sección que lo solicita, cada vez que se presente una vacante debido a un determinado movimiento de personal (retiros, traslados, ascensos, etc.), para que éste desarrolle el procedimiento adecuado de reclutamiento. La solicitud de personal se debe hacer mediante un formato de requisición de personal que debe estar a

²⁸ Ibid., p 134

²⁹ Idalberto Chiavenato,, op cid., p 166

disposición de los jefes de sección, quienes lo diligenciarán y entregarán al gerente cuando necesiten suplir una ausencia temporal o definitiva en el cargo bajo su control. Ver anexo 3

La requisición debe hacerse con anticipación para que el gerente de PRODUCCIONES YOGGI la examine y apruebe. Luego de ser aprobada el gerente entrega la solicitud al director de talento humano quién se encargará de anunciar la oferta de empleo que se intenta suplir.

El director de talento humano debe decidir dónde iniciar su búsqueda de posibles candidatos, para esto cuenta con las siguientes alternativas:

- Reclutamiento Interno: "Es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)"³⁰.
- Reclutamiento Externo: "Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con

³⁰ Ibid., p 171

candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento³¹. Estas técnicas pueden ser:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con universidades, escuelas y agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.

³¹ Ibid., pp 175 - 176

Para seleccionar la mejor manera de reclutar el personal es necesario tener en cuenta aspectos como: la rapidez de la técnica a utilizar, la localización de fuentes externas de mano de obra, la determinación de la fecha de inicio de proceso, la determinación del trabajo y exigencias a los ocupantes y desde luego el costo de la técnica de reclutamiento. El director de talento humano de PRODUCCIONES YOGGI no debe ser excluyente al momento de seleccionar la técnica de reclutamiento, puesto que, "una técnica siempre complementa a la otra, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe remplazarse en su posición previa. Si es remplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse"³². Por lo anterior recomendamos que la empresa utilice un método de reclutamiento mixto.

Luego que el director de talento humano de PRODUCCIONES YOGGI anuncie la oferta de empleo, debe tener en cuenta la posibilidad de cubrir la vacante con un trabajador activo de la empresa que cumpla con las exigencias del cargo y sea capaz de desempeñarlo. Ésta opción le permitirá a la empresa disminuir el tiempo y los costos de entrenamiento del nuevo empleado del cargo y simultáneamente motivará a los empleados para que asistan a los

³² Ibid., p 180

programas de capacitación, ya que cada vacante les puede significar una posibilidad de ascenso.

Cuando la vacante no es posible cubrirla con el personal interno de PRODUCCIONES YOGGI, el director de talento humano debe hacer uso de las técnicas de reclutamiento externo, por ejemplo:

- Vinculando personas recomendadas por los empleados de la misma empresa, ya que los trabajadores cuentan con conocidos (amigos y/o familiares), con conocimientos adecuados y desempeño similar al de ellos.
- Hacer uso de universidades y/o escuelas técnicas, puesto que los estudiantes son personas con mente fresca, con una visión amplia que están en la capacidad de desarrollar cualquier cargo, con una previa inducción; este procedimiento garantiza la obtención de aspirantes bien preparados para cumplir los requisitos exigidos por el cargo.
- Colocar avisos en los diarios, éste medio permite una captación masiva de personal.

Debido a que actualmente la empresa no posee una base datos de posibles candidatos debe crearla a partir de los procesos de reclutamiento que se generen, esto con el fin de hacer éste proceso cada vez más efectivo.

5.1.2. Selección de personal

Una vez reclutado los candidatos que reúnen los requisitos mínimos del cargo, el director de talento humano de PRODUCCIONES YOGGI, debe escoger entre los candidatos reclutados a la persona mas apta para el cargo, entendiendo la selección como "el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado³³"

El objetivo de llevar a cabo un buen proceso de selección de personal en PRODUCCIONES YOGGI consiste en seleccionar el personal adecuado para el cargo adecuado, por ello es necesario que el director de talento humano

³³ JHON M., Ivansevich. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1995, p. 777. Citado en: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. 2004, p 111

conozca el perfil del cargo, las características físicas y psicológicas que el aspirante debe tener para ocupar la vacante actual. Para asegurarse que tiene claro las especificaciones del cargo reproduce esta información en una ficha profisiográfica o ficha de especificaciones del cargo (ver anexo 4), que resume y traduce las características necesarias para ocupar el cargo.

Después de tener claro los requisitos del cargo, el director de talento humano de PRODUCCIONES YOGGI debe seguir los siguientes pasos para garantizar un proceso de selección exitoso:

1. Recepción Preliminar: El proceso de selección se inicia con una cita entre el candidato y el director de talento humano, donde se obtiene información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

Durante la entrevista preliminar, el candidato diligencia un formato de solicitud de empleo (ver anexo 5) suministrado por PRODUCCIONES YOGGI. La solicitud de empleo consiste en un cuestionario previamente diseñado que contiene datos relevantes del candidato.

2. Entrevista de Selección: "La entrevista de selección consiste en una táctica formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el cargo".³⁴

Sugerimos que la estructura para la conducción de la entrevista a usar en PRODUCCIONES YOGGI sea mixta, porque ésta combina preguntas estructuradas y no estructuradas, "la parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones en candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante"³⁵; por otra parte, debe permitir la confirmación de los datos obtenidos en la solicitud de empleo y hacer un registro de las conductas observadas en el candidato en el formato de informe de entrevista. (Ver anexo 6).

La entrevista que va a realizar el director de talento humano de PRODUCCIONES YOGGI debe seguir las siguientes etapas:

- Preparación de la entrevista: El director de talento humano debe

³⁴ William B. Werther, Jr y Keith Davis, op cid., p 191

³⁵ *Ibíd.*, p 192

determinar los objetivos específicos de la entrevista, las preguntas que va a hacer y debe estar preparado para responder cualquier tipo de pregunta por parte del entrevistado y explicar las características y responsabilidades del cargo.

- Ambiente. El director de talento humano debe crear y mantener un ambiente confortable, cuyo clima sea ameno y cordial.
- Intercambio de la información: El director de talento humano debe llevar la entrevista a una comunicación en dos sentidos, en la que el entrevistado y el él exponen sus ideas. Ésta etapa permitirá la obtención de información de interés tanto para el entrevistado como para el entrevistador.
- Terminación de la entrevista: En esta etapa es necesario que el director de talento humano haga uso de normas de urbanidad de tal forma que sea suficiente hacer una señal clara que indique el final de la entrevista brindando algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- Evaluación del candidato: En cuanto finaliza la entrevista el director de talento humano debe iniciar la evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria, diligenciando el formato de

evaluación del aspirante. Ver anexo 7

3. Verificación de referencias y antecedentes: El director de talento humano debe comprobar la información suministrada por el candidato en la hoja de vida en cuanto a las referencias personales y laborales.

4. Evaluación médica: PRODUCCIONES YOGGI lo exige con el objeto de conocer las condiciones físicas y de salud de la persona. Es vital para cualquier empresa la buena salud de los trabajadores, ya que de esta depende su buen desempeño, de aquí en la contratación de cualquier empleado sea cual fuere su cargo a cumplir. Entre los exámenes físicos recomendamos los siguientes: Hemograma, Urianálisis, Optometría, Coprológico, Grupo sanguíneo.

Recomendamos que éstos exámenes sean pagados por la empresa. Los debe realizar un laboratorio certificado y de confianza para la organización. El laboratorio debe entregar los resultados de los exámenes directamente a la empresa. Los resultados se consignaran en un formato nominado Resultados

de análisis médicos, previamente diseñado. Ver anexo 8.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Ésta responsabilidad corresponde al director de talento humano de PRODUCCIONES YOGGI, y para mantener la imagen de la empresa recomendamos que se notifique al personal no seleccionado que el proceso ya terminó.

Por otra parte, todos los documentos que conciernen al candidato seleccionado (solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, entre otros) deben conservarse, puesto que son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

5.1.3. Contratación de personal

Este proceso es el que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Los derechos contractuales están basados en las instrucciones de un contrato. "Un contrato es una promesa legalmente

vinculante entre dos o mas partes con capacidad jurídica".³⁶ Para diligenciar el contrato laboral en PRODUCCIONES YOGGI, es necesario que el empleado cumpla con los siguientes documentos:

- Certificado que confirmen los estudios
- Certificado del último trabajo desempeñado, en donde conste el tiempo de servicio y la labor ejecutada
- Dos (2) fotos tamaño cédula
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía autenticada
- Tarjeta militar
- Certificado judicial

La contratación de personal en PRODUCCIONES YOGGI, se soporta en un contrato firmado en común acuerdo de la empresa con el empleado después de que éste último haya presentado todos los documentos requeridos. Según las necesidades de contratación de personal que tenga PRODUCCIONES YOGGI, puede tener relaciones laborales de la siguiente manera:

³⁶ DAVIDSON, D. V., Knowles, B. E., Forsythe, L. M., & Jespersen, R. R. (1987). Business law 2da Ed. Boston, MA: Kent. Citado en: Luis R. Gómez-Mejía, Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall. 6 ed. 2000, p 467

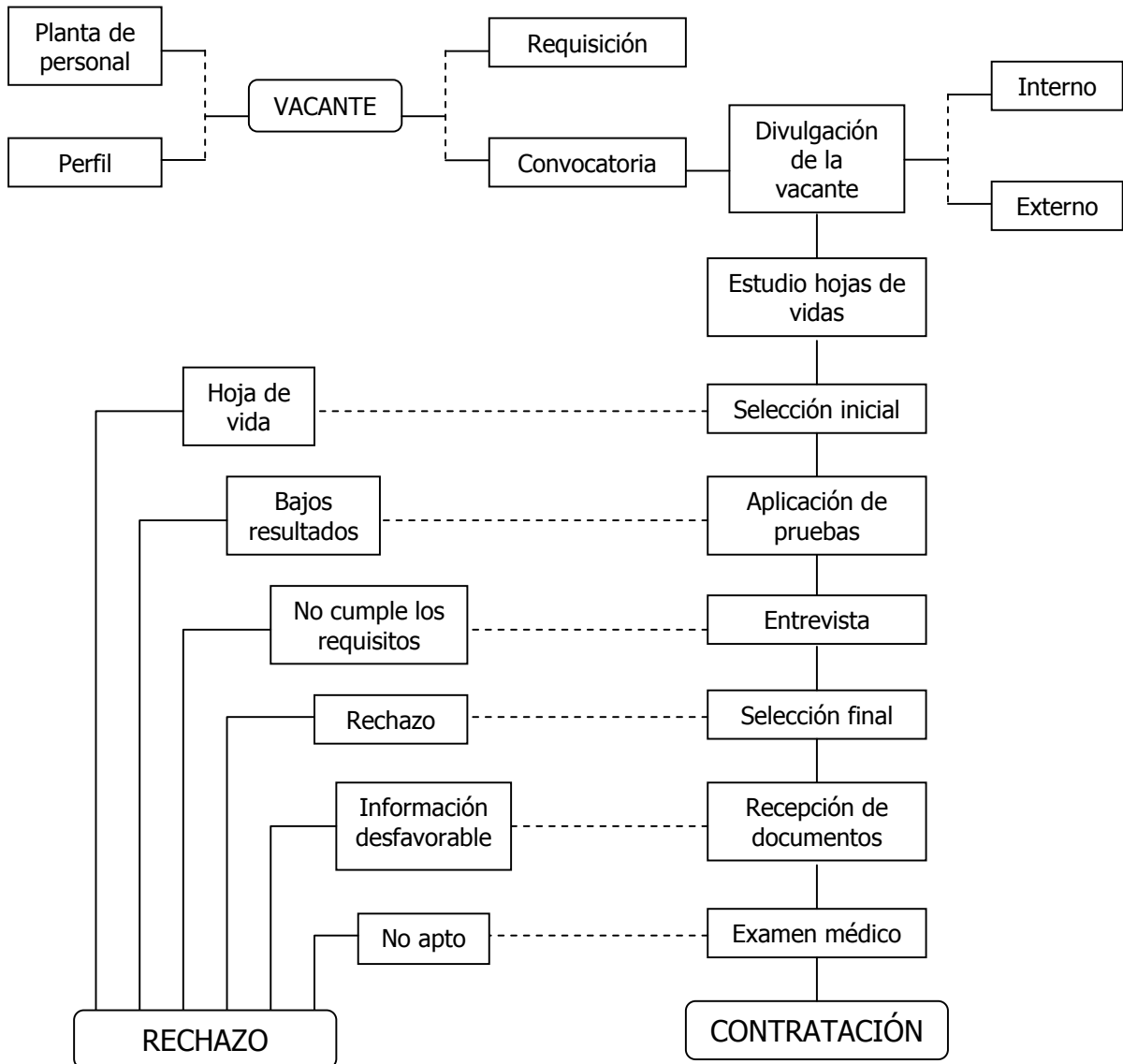
- Contrato por obra terminada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Entendiendo un contrato laboral como “un contrato que especifica con detalles las condiciones de la relación laboral tanto para la empresa como para el empleado”.³⁷ Recomendamos el formato de contrato laboral ilustrado en el anexo 9.

A continuación se presenta el flujo grama que resume el subsistema de admisión de personal, propuesto para PRODUCCIONES YOGGI

³⁷ Luis R. Gómez-Mejía, op cid., p 469

**FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE ADMISIÓN DE PERSONAL
PROPUESTO PARA PRODUCCIONES YOGGI**



5.2. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al concluir los procesos de reclutamiento, selección y contratación, PRODUCCIONES YOGGI se debe dar a la tarea de integrar a los nuevos empleados a la organización para que pueda emplearlos como fuerza de trabajo al interior de la empresa. Ésta tarea la realiza el gerente en compañía de director de talento humano.

5.2.1. Inducción de personal

El proceso de introducción y orientación al nuevo empleado en PRODUCCIONES YOGGI consiste en familiarizarlo con las funciones que va a desempeñar y con los objetivos de la empresa, así como con los sistemas de valores, normas y patrones de comportamientos requeridos por ésta.

El programa de inducción de PRODUCCIONES YOGGI, es una herramienta que permite al nuevo empleado identificar los objetivos empresariales y

adquirir un compromiso con la organización, facilitándole una adecuada y rápida adaptación al ambiente laboral.

Toda persona que ingresa a la empresa debe recibir un programa de inducción apropiado al cargo que va a desempeñar. En este programa de inducción se describen aspectos generales de la organización como por ejemplo: las instalaciones, la historia, la misión, los objetivos fundamentales, el portafolio de productos que esta ofrece, entre otros.

El programa de inducción en PRODUCCIONES YOGGI debe seguir las siguientes etapas:

- Recepción: El gerente o el director de talento humano, da la bienvenida al nuevo trabajador y le explica de manera general cual es la actividad económica de la empresa.
- Tour por las instalaciones de la empresa: Al nuevo empleado se le hace un recorrido por las instalaciones de la empresa, mostrándole cada

sección, resaltándole los puntos claves de la organización (baños, salidas de emergencias, oficina del gerente), y el área donde va a desempeñar sus labores.

- Presentación del nuevo empleado: Presentar el nuevo empleado de forma cordial y amistosa a: Jefe inmediato, futuros compañeros y en general a todo el personal de la organización:
- Entrega de descripción del cargo: El proceso de inducción finaliza cuando se le da al nuevo empleado una descripción escrita del cargo que va a desempeñar, a fin de que éste conozca los límites de sus funciones, sus responsabilidades y lo que la empresa espera de él.
- Entrega del Manual de Bienvenida: Se le hace entrega al trabajador del manual de bienvenida, que es el folleto gráfico en el cual se describe detalladamente la empresa y los aspectos más relevantes de ésta.

“Muchas veces la inducción empresarial requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje, de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente el nuevo trabajador; otras veces, solo incluye la reafirmación de algunas normas mediante canales de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas por los supervisores e instructores”.³⁸

A continuación, se muestra el diseño de un manual de bienvenida que servirá como apoyo al proceso de inducción en PRODUCCIONES YOGGI.

³⁸ Idalberto Chiavenato, Op cit., pp 221 - 222

PRODUCCIONES



YOGGI

MANUAL DE BIENVENIDA



PRODUCCIONES YOGGI

ESTIMAD@ COMPAÑER@ DE NUEVO INGRESO



A nombre de la gran familia que formamos **PRODUCCIONES YOGGI** te damos la más cordial bienvenida y te felicitamos porque desde hoy formas parte de una gran empresa, en la cual laboran las mas capacitadas y entusiastas personas.

Para que empieces a conocer la gran empresa en la que empiezas a laborar te ofrecemos en estas pequeñas líneas una historia de la empresa, así como los servicios que ofrecemos, la Misión y los valores que son la base de la ideología de esta gran empresa.

Tenemos programado que al ingresar a tu puesto tengas una adecuada inducción y capacitación; pero si esto no es suficiente, esperamos que tengas la suficiente confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesario para aclarar tus dudas.



PRODUCCIONES YOGGI

Te recordamos que dentro de la empresa trabajamos con un sistema estricto de calidad y este se basa, no en los jefes, sino en todos los empleados, por lo que todas tus sugerencias serán aceptadas y analizadas, **TU OPINIÓN NOS INTERESA.**

Estamos seguros que tu estancia en PRODUCCIONES YOGGI será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que las oportunidades para tu desarrollo y crecimiento profesional se darán de acuerdo a tu desempeño, te reiteramos la más cordial bienvenida.



PRODUCCIONES YOGGI

HISTORIA



Los orígenes de PRODUCCIONES YOGGI se remontan al año de 1997, fecha en la cual el Señor Nolberto Gutiérrez, recibió una propuesta de negocio por parte de un amigo, la cual consistía en entregar una camioneta y el amigo a cambio del vehículo le daría una máquina de hacer helados, la propuesta resulto ser muy tentadora, el problema radicaba en el uso que se le alcanzara a dar a dicha máquina razón por la cual la propuesta no fue del todo acogida; además el señor Nolberto no deseaba entrar en el negocio de los helados ya que no tenía ningún conocimiento al respecto y además porque se dedicaba a realizar otra clase de actividades.

Después de realizar el estudio decidió consultar con expertos en el campo de la fabricación de helados y encontró que las mejores personas a quien debía consultar era a unos familiares que tenía en Cali, los cuales tenían una empresa llamada PRODUCTOS YOGGI, ubicada en dicha ciudad.



PRODUCCIONES YOGGI

Al principio la estrategia de ventas que PRODUCTOS YOGGI utilizó fue lo que llamaron "puerta a puerta" y para esto la empresa tenía contratado a mas de cincuenta vendedores ambulantes que distribuían los helados por toda la ciudad; incluyendo pueblos como: Turbaco, Arjona, Maria la baja, entre otros; incluso PRODUCTOS YOGGI llegó a tener clientes en Maicao (Guajira).

En abril 29 de 2004 la heladería cambió de razón social, ahora se llama PRODUCCIONES YOGGI S. en C., claro está sin cambiar su actividad económica que era la fabricación y comercialización de Helados. Amoldándose a una estrategia de ventas que consiste en vender sus productos en tiendas y colegios que tienen un contrato por escrito con la empresa, dicho contrato establece que el empresario (señor Gutiérrez) le facilitara al cliente un congelador en calidad de préstamo de 8 o 5 pies por la compra de una determinada cantidad de producto semanal.

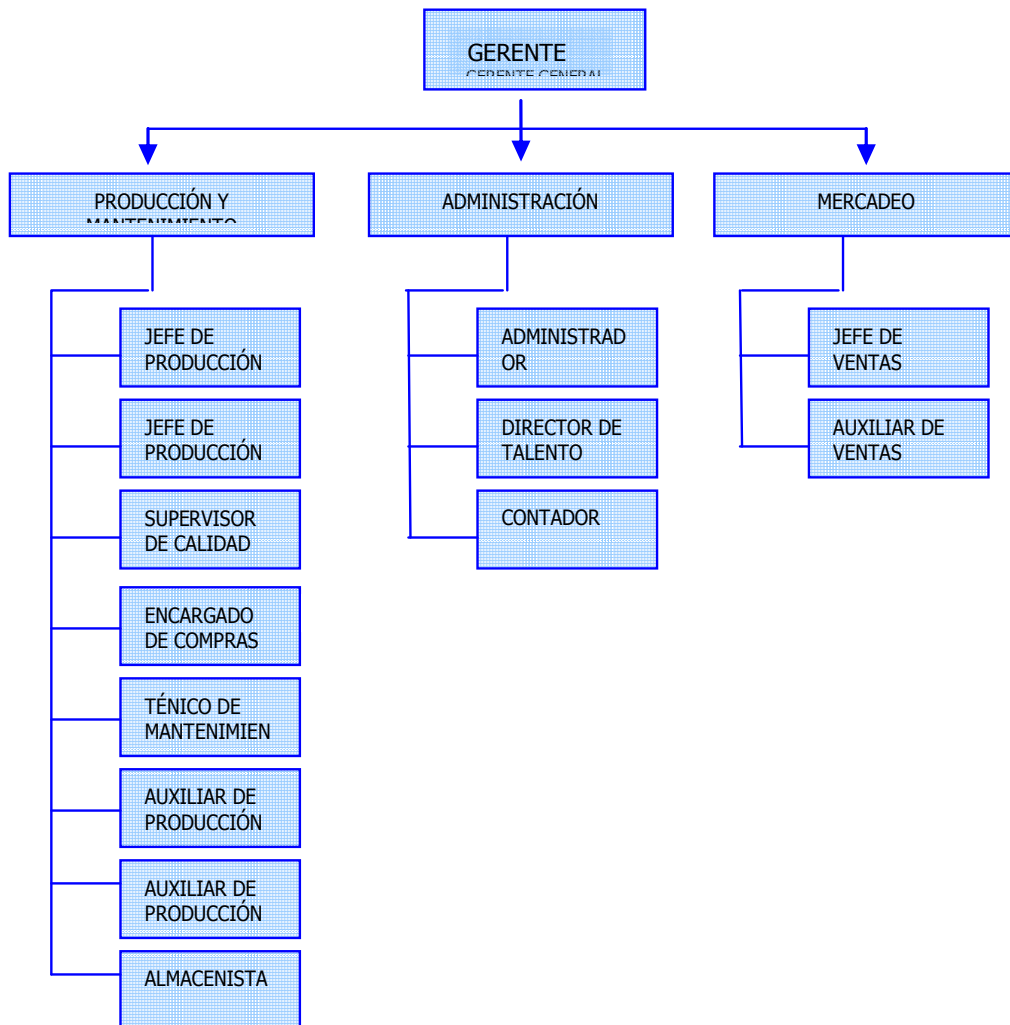
Pasado unos días decidió viajar a Cali en compañía de su esposa y dos personas más, con el fin de que se les enseñara el proceso de fabricación de los helados. Inmediatamente llegaron a Cartagena empezaron a hacer las diligencias correspondientes para iniciar la fabrica.



PRODUCCIONES YOGGI

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista organizativo PRODUCCIONES YOGGI, para garantizar el cumplimiento de sus planes, programas y actividades se encuentra organizada de la siguiente manera:





PRODUCCIONES YOGGI

NUESTRA IMAGEN INTEGRAL

Nuestra imagen esta representada por la excelente calidad de nuestro producto con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes



**LA CALIDAD
SABE MEJOR**



PRODUCCIONES YOGGI

MISIÓN

PRODUCCIONES YOGGI, trabaja para brindar unos productos de excelente calidad y gustoso al paladar, todo esto dentro de las diferentes gamas de sabores y especialidades de la empresa con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trabaja dentro de los cánones de seriedad, responsabilidad, puntualidad y cumplimiento para con los clientes y distribuidores, proveedores y trabajadores y con todos aquellos que de una u otra forma se encuentran vinculados con la empresa.

Se trabaja con costos razonables de fabricación que nos permite ofrecer mejores precios y servicios a los consumidores, pero sin salirnos del margen de rentabilidad garantizando el buen funcionamiento de la empresa.



PRODUCCIONES YOGGI

VISIÓN

Llegar a ser una de las empresas del sector heladero mas importantes de la región fundamentándonos en la CALIDAD de nuestro producto y el excelente servicio al cliente.

Crecer de manera significativa hacia nuevos mercados siempre de la mano de nuestros empleados, que son la base fundamental de la empresa.



PRODUCCIONES YOGGI

PRINCIPIOS GENERALES

En PRODUCCIONES YOGGI todas las actividades se realizan con base en una filosofía que se representa en los siguientes principios:

- La base de nuestra organización es la excelente calidad en nuestro producto, en el servicio, en la atención y en el cumplimiento.
- Brindamos el mejor de los tratos a nuestros empleados, clientes, proveedores, puesto que los consideramos miembros de nuestra familia.
- Todas las personas que hacen parte de la familia de PRODUCCIONES YOGGI, aportan conocimiento, honestidad, responsabilidad a la empresa.
- En PRODUCCIONES YOGGI se trabaja por la conservación del medio ambiente cumpliendo con las normas vigentes de protección ambiental, para brindarle a nuestros trabajadores y a la sociedad un ambiente sano.



PRODUCCIONES YOGGI

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Consolidar la organización, con gente convencida de que cualquier cambio vale la pena realizarlo y por supuesto que estén dispuestos a luchar rigurosamente por el éxito de esta organización.
- Desarrollar todas las actividades de la empresa dentro de una doctrina de la calidad y la productividad.
- Fomentar una conciencia ética en todo el personal con relación a la empresa en que trabaja, y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno este mas conciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
- Lograr que todo el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa ha hacerlo bien desde el principio.
- Contribuir al progreso del país a través del desarrollo de la propia empresa y de su personal, dentro de un marco de alta calidad de vida laboral.



PRODUCCIONES YOGGI

CULTURA ORGANIZACIONAL



En PRODUCCIONES YOGGI existe una cultura organizacional que comparten todos sus empleados y que se exterioriza a través de normas, valores, principios y en las cualidades internas de cada uno de sus miembros que trabajan unidos para el bienestar y posicionamiento de nuestra empresa.



PRODUCCIONES YOGGI

REGLAS DE SEGURIDAD

Para PRODUCCIONES YOGGI la seguridad de sus empleados es factor primordial. Por esta razón, le solicitamos seguir fielmente las siguientes instrucciones con el fin de preservar y mantener su salud, prevenir accidentes y/o enfermedades profesionales.

- Es obligatorio el uso de los implementos de seguridad en cualquier área de la empresa.
- Esta prohibido fumar dentro de las instalaciones de la Empresa.
- Esta prohibido consumir alimentos y bebidas dentro de cualquier área de trabajo.
- Los extintores deberán de estar situados en lugares visibles, de fácil acceso.
- Recuerda que nuestra meta es **0 ACCIDENTES.**



PRODUCCIONES YOGGI

HORARIO DE TRABAJO

Cada empleado de PRODUCCIONES YOGGI deberá cumplir con la jornada de trabajo establecida en las políticas y normas, el cumplimiento de este es de vital importancia para el buen desempeño de esta.



PRODUCCIONES YOGGI tiene una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. A 5:00 p.m., y los sábados de 8:00 a.m. A 11:00 p.m. Con una hora de descanso para el almuerzo. Las actividades desarrolladas fuera del horario normal son remuneradas como horas extras.

REMUNERACIÓN



El director de talento humano maneja el sistema de remuneración de PRODUCCIONES YOGGI, con el fin de garantizar equidad para todos los empleados, previa aprobación del gerente general. El salario varía de acuerdo a la complejidad y a los niveles de responsabilidad que tenga cada cargo.

El pago de la nomina se realiza los días 15 y 30 de cada mes. El pago se realiza consignando en una cuanta de ahorros el pago a través del banco escogido por la empresa.



PRODUCCIONES YOGGI

VACACIONES



Todos los empleados de PRODUCCIONES YOGGI, después de un año de servicio, tienen derecho a disfrutar de vacaciones anuales de 15 días hábiles conforme a lo establecido en la legislación laboral.

El personal de la Empresa que no haya disfrutado de sus vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma por terminación de contrato, recibirá el pago de sus vacaciones según lo establece la ley.



PRODUCCIONES YOGGI

CAPACITACIÓN



PRODUCCIONES YOGGI provee entrenamientos y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la Empresa.

Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.

Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan de entrenamiento de la empresa.

5.2.2. Descripción y análisis de los cargos

“Las necesidades básicas de los recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción de cargos y especificación de cargos, debido a la división y a la consiguiente especialización de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir”³⁹ para ejecutar el trabajo, expresados en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

No obstante, es necesario incluir en la descripción y análisis de los cargos las características que afectan directa o indirectamente el desempeño del cargo en el trabajo, conocidas como competencias, definidas como “cualidades de las personas que están interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente”.⁴⁰

³⁹ Idalberto Chiavenato, Op Cit., p 237

⁴⁰ Olga Benavides Espíndola. Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill, 2001. p. 40

Para la elaboración de la descripción y análisis de los cargos "existen cuatro métodos mas utilizados"⁴¹:

- Método de observación directa: En éste el análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo en pleno ejercicio de su función, en tanto que el analista de cargo anota los puntos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.
- Método de cuestionario: El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargo o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- Método de entrevista: Consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante y con su jefe inmediato. Ésta entrevista el analista se la realiza al ocupante del cargo.
- Método mixto: Son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

⁴¹ Idalberto Chiavenato, Op Cit., pp 245 - 249

La elaboración de la descripción y análisis de los cargos en PRODUCCIONES YOGGI, se hizo con base en el método mixto, utilizando el método del cuestionario y el método de la entrevista, ambos con el ocupante del cargo.

Este procedimiento se realizó de la siguiente manera: El ocupante de cada cargo diligenció el cuestionario de conocimiento del cargo (ver formato en el anexo 1), el cual contenía preguntas relacionadas con las especificaciones del cargo, su contenido y sus características. Luego se le realizó una corta entrevista de análisis del cargo (ver formato en el anexo 10) teniendo como referencia el cuestionario previamente desarrollado, para comparar la información obtenida a través de los dos medios y verificar las incoherencias y errores, además, para eliminar dudas.

Al describir los cargos de PRODUCCIONES YOGGI, buscamos determinar los hechos más importantes de los mismos y registrarlos de manera precisa, concisa y bien organizada, para ello utilizamos un lenguaje descriptivo y extenso, que permita destacar las características más relevantes del cargo.

La determinación de las competencias requeridas por los cargos en PRODUCCIONES YOGGI, se realizó en conjunto con el gerente, teniendo en

cuenta la proyección futura que tiene respecto a la empresa, de manera que éstas aporten al desarrollo organizacional, facilitando la flexibilidad que el sistema requiere para implantar ajustes o cambios necesarios. De acuerdo a los objetivos organizacionales planteados por el gerente, se discriminan las competencias requeridas en las siguientes categorías:

- Competencias Técnicas: "Conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente".⁴²
- Competencias Corporativas: "Características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado".⁴³

Luego de haber elaborado la descripción de los cargos procedemos con el análisis de cargos, que consiste en un "proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo"⁴⁴.

⁴² Olga Benavides Espíndola. Op Cit., p 40

⁴³ Íbid p 39

⁴⁴ Luis R. Gómez-Mejía, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall. 1995 p 95. Citado en: Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*. Ed. Mc Graw Hill. 2004, p 185

La descripción y análisis de los cargos de PRODUCCIONES YOGGI se muestran a continuación. El formato de descripción y análisis de cargos se muestra en el anexo 11.



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Gerente General.

SECCIÓN : Administración.

SUPERIOR INMEDIATO : Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO

Planear, coordinar y controlar las actividades y procedimientos administrativos y financieros que se realizan en la empresa con el fin de lograr los objetivos empresariales en el mercado heladero y garantizar su crecimiento y desarrollo.

Dirigir y administrar las diversas funciones que ejercen cada uno de los recursos humanos para lograr los objetivos organizacionales y mantener un mejoramiento continuo de los mismos.

CARGOS SUBORDINADOS: Administrador General, Jefe de Producción línea 1 y 2, Jefe de ventas.

RELACIONES INTERNAS:

- Administrador: Apoyo, cumplimiento de metas, entrega informes de resultados de producción y productividad de la empresa al Gerente General.
- Director de Talento Humano: Para coordinar actividades conjuntas y procedimientos que faciliten el desarrollo del recurso humano.

RELACIONES EXTERNAS:

- Entidades Gubernamentales: para solicitar información necesaria que le permita cumplir con las normas legales establecidas.
- Gerentes de otras empresas: para mantener relaciones públicas propias del cargo y mantener relaciones cordiales para la comercialización de productos.
- Bancos: Para tramitar negociaciones de financiación que le permitan poner en marcha los proyectos de desarrollo.

DESCRIPCION DEL CARGO

- Llevar la representación legal de la compañía, enfrentando cualquier tipo de situación legal que se le presente a la organización, para hacer cumplir los lineamientos y políticas de la empresa.

- Tramitar la documentación necesaria de operación de la empresa que exigen las entidades del gobierno, cumpliendo con los requisitos exigidos dentro de las leyes estipuladas en el área alimenticia, a fin de garantizar su buen funcionamiento.
- Ejercer liderazgo con los demás jefes de sección, manteniendo relaciones cordiales en cada actividad a realizar para conseguir los objetivos de la empresa.
- Mantener comunicaciones cordiales con los trabajadores, haciéndolos partícipes de la organización, con el fin de lograr la motivación del personal y contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Crear y participar en el desarrollo de proyectos de mejoramiento continuo de procedimientos, procesos y sistemas de trabajo, para lograr un eficiente desempeño en las diferentes secciones de la empresa.
- Verificar la contabilidad de la empresa, llevando un control sobre los estados financieros para garantizar que todas las operaciones financieras se realicen de acuerdo con las políticas de la compañía.
- Liderar la implementación de nueva tecnología, apoyando los procesos de adquisición de nuevos equipos que permitan ser más eficientes en su proceso productivo.

- Fomentar en la compañía la filosofía de calidad, capacitando a las personas directamente involucradas a través de cursos, talleres y/o seminarios para lograr un excelente desempeño en la realización de los diferentes sub-procesos de la organización.
 - Manejar adecuadamente los desechos que se generen, documentándose sobre el manejo de éstos, a fin de garantizar la conservación del medio ambiente.
 - Identificar actos inseguros, participando activamente en las actividades del programa de seguridad industrial para emprender acciones correctivas.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El cargo requiere de estudios de administración de empresas o ingeniería industrial, con conocimientos de inglés, financieros y de sistemas; norma ISO 9000, 14000.
- **Experiencia:** El cargo exige una experiencia de mínimo 4 años en cargos similares.

- **Entrenamiento:** El cargo necesita de un entrenamiento de 2 meses para conocer las políticas, procedimientos, controles administrativos y las funciones de la empresa.

✓ **RESPONSABILIDAD:**

- Presupuestos asignados a las operaciones de la compañía.
- El manejo de los resultados financieros.
- La información confidencial.
- La protección de la imagen de la empresa.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Ambiente: Propio de oficina, salas de reuniones, planta de producción.
 - Riesgos: Accidentes laborales dentro de la planta, posibles caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO:

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

- Capacitación en alta gerencia
- Capacitación en manejo de personal

- Capacitación de sistemas de gestión de calidad
- Capacitación en auditoría interna de calidad
- Capacitación de sistemas de gestión ambiental
- Capacitación en seguridad industrial
- Capacitación en Inglés
- Capacitación en office

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

- Liderazgo.
- Planear, dirigir, integrar y coordinar funciones.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Pensamiento crítico y analítico.
- Dirección y desarrollo de personas.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con la organización.
- Comportamiento ante el fracaso.



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Administrador.

SECCIÓN : Administración

SUPERIOR INMEDIATO : Gerente general

PROPÓSITO DEL CARGO

Organizar y revisar las actividades que se realizan en el departamento administrativo y registrar con soportes la información para entregar al Gerente General.

Documentar los procedimientos administrativos que sean necesarios en el desarrollo de actividades de la empresa.

CARGOS SUBORDINADOS: Director de talento humano, Contador y Secretaria, Operaria de Aseo y Servicios Varios.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente General: El Administrador suministra información de las operaciones que se realizan en su sección, entrega documentos de las actividades que exigen previa autorización.

- Jefes de Producción: El administrador suministra órdenes de producción y los requerimientos necesarios para que logren la producción de acuerdo a la demanda.
- Encargado de Compras: EL administrador autoriza las órdenes de pedidos de requerimientos necesarios para continuar con las actividades de cada sección.
- Jefe de Ventas: El administrador revisa las actividades desarrolladas, a fin de asegurar la buena utilización de recursos, coordina las promociones, descuentos y distribuciones.
- Contador: El administrador revisa las actividades financieras y asuntos de interés para la empresa, le brinda información relacionada con los movimientos financieros de la misma.
- Secretaria: El Administrador recibe documentos diligenciados (facturas, comprobantes de egreso, recibos de caja, entre otros), que se realicen en la sección de administración para su revisión y autorización por parte del Gerente General.
- Aseo y Servicios Varios: El administrador autoriza la entrega de suministros de aseo y otros, necesarios para mantener la higiene de la empresa.

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores: El administrador consolida las negociaciones de los suministros cuando sea necesario.
- Los Clientes: El Administrador se encarga de acordar los plazos de pago de las facturas de los productos recibidos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Elaborar un presupuesto periódico de gastos de todos los departamentos tomando como base datos históricos, a fin de asegurar una excelente administración y aprovechamiento de los mismos.
 - Promover y participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de procesos y formas de trabajo, actualizándose de los cambios que surgen en el sector, para lograr un buen desempeño en cada uno de las secciones de la organización.
 - Identificar y notificar las situaciones de condiciones sub-estándares, participando activamente en el programa de seguridad industrial a fin de evitar pérdidas económicas a la empresa y preparar acciones correctivas.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS INTLECTUALES:**

- **Educación:** El cargo requiere estudios en administración, conocimientos de sistemas, conocimientos en mercadeo; Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia de 2 años en labores similares.
- **Entrenamiento:** El Administrador requiere de un entrenamiento máximo de un mes para conocer los procedimientos, controles administrativos y funciones de la empresa.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Sobre el pago a proveedores.
- Uso y manejo de equipos de oficina.
- Información confidencial.
- Personal a su cargo.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Ambiente: Propio de oficina.
 - Riesgos: Posibles caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad, deterioro visual.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO:

✓ COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Capacitación en manejo de personal
- Capacitación de sistemas de gestión de calidad
- Capacitación en seguridad industrial
- Capacitación en Inglés
- Capacitación en office

✓ COMPETENCIAS CORPORATIVAS:

- Liderazgo.
- Pensamiento crítico y analítico.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Dirección de personas.
- Compromiso con la organización.
- Comportamiento ante el fracaso.



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Secretaria.
SECCIÓN	: Administración
SUPERIOR INMEDIATO	: Administrador

PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar apoyo al área administrativa en lo relacionado con la gestión de la documentación, correspondencia y archivo que se genere en todas aquellas actividades necesarias para facilitar el logro de los objetivos del área.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente General - Administrador: La secretaria informa sobre compromisos reuniones y asuntos pendientes por resolver, además, recibe información para llevar a cabo sus labores.
- Jefes de cada departamento: La secretaria entrega mensajes o encomiendas.

RELACIONES EXTERNAS:

- Secretarias y/o asistentes: La secretaria informa acerca de citas, reuniones y/o mensajes que involucran a los homólogos de su jefe.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Diligenciar las requisiciones de papelería en el formato establecido por la empresa, para que la administración cuente con los suministros necesarios para desempeñar sus funciones.
- Elaborar, tramitar y archivar la correspondencia así como memorandos, comunicados, faxes entre otros, registrando la documentación enviada y recibida, en los formatos establecidos por la empresa, a fin de crear y mantener un historial de las actividades de la empresa.
- Atender los asuntos relacionados con las reuniones del área administrativa y/o de producción, diligenciando el cronograma de actividades a fin de hacer efectivas las actividades de la empresa.
- Mantener informado a su jefe acerca de los compromisos, comunicando diariamente las actividades de su agenda, a fin de que cumpla con sus obligaciones.
- Atender las comunicaciones telefónicas que se reciben en la empresa y transferirlas a la persona solicitada para asegurar un flujo adecuado de la información.

- Recibir y suministrar atención adecuada a las personas que lleguen a la empresa, anunciándolos previamente si se requiere, a fin de cuidar la buena imagen de la empresa.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS INTELECTUALES**

- **Educación:** El cargo requiere secretaria ejecutiva, conocimientos de manejo de personal, sistemas e inglés.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia de 1 años en labores similares.
- **Entrenamiento:** La secretaria requiere de un entrenamiento de un mes para conocer los procedimientos y funciones a su cargo.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- El buen uso de los útiles de oficina.
- Manejo de la información importante y reservada.
- Efectividad en el desarrollo de sus funciones.
- Protección de la imagen de la empresa.
- Excelente servicio de atención.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Propio de oficina, salas de reuniones.
 - Riesgos: Posibles caídas, golpes y pequeñas cortaduras de poca gravedad.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en office
- Capacitación en inglés administrativo

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Trabajo en equipo
- Conocimiento organizativo
- Escuchar y responder
- Preocupación por el orden y la calidad
- Compromiso con la organización
- Pensamiento conceptual
- Planear, integrar y coordinar funciones



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Director de Talento Humano.

SECCIÓN : Administración

SUPERIOR INMEDIATO : Administrador

PROPÓSITO DEL CARGO

Revisar y digitar la nómina del personal, comunicarse con todas las secciones de la empresa, realizar la inducción al nuevo personal, liquidar horas extras del personal que se encuentra en la empresa, verificando y supervisando cada una de éstas actividades para lograr un mejor funcionamiento de la organización.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente General: El Director de Talento Humano informa sobre el desarrollo de las actividades y recibe información necesaria para llevar a cabo sus labores.

- Jefes de cada sección: El Director de Talento Humano atiende solicitudes, inquietudes y brinda información acerca del personal.

RELACIONES EXTERNAS:

- Bolsas de empleo: Quienes les suministra personal cuando tenga un concurso de selección.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Administrar las políticas de personal para cumplir los objetivos y requisitos legales, informándose con los comunicados que el gobierno hace circular.
- Coordinar la selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal de la empresa, planeando actividades para lograr mejoramiento continuo.
- Gestionar programas de salud ocupacional, a fin de que los empleados se capaciten sobre los cuidados que deben tener y los riesgos a los que están expuestos al ejecutar sus labores.
- Registrar y verificar la nómina y aportes a la seguridad social, tomando como base los reportes de horas trabajadas normales y extras de cada empleado para garantizar que se efectúen de una manera adecuada.
- Velar por la permanencia de un buen clima laboral en la empresa permitiendo labores sin inconvenientes, para mejorar la productividad.

- Coordinar la entrega de dotación al personal, revisando periódicamente la fecha de la última entrega, para garantizar que los empleados cuenten con los implementos necesarios para ejecutar sus tareas.
 - Realizar los contratos para el cumplimiento de las cláusulas legales y lograr el mutuo acuerdo entre empleado y empleador, a fin de cumplir con los procedimientos internos de contratación de personal.
 - Identificar y notificar las situaciones de condiciones sub-estándares, participando activamente en el programa de seguridad industrial a fin de evitar pérdidas económicas a la empresa y preparar acciones correctivas.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ REQUISITOS DEL CARGO

- **Educación:** El cargo requiere estudios en Gerencia de Recursos Humanos, conocimientos de manejo de personal, nómina y sistemas.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia de 2 años en labores similares.
- **Entrenamiento:** El Director de Talento Humano requiere de un entrenamiento de un mes para conocer los procedimientos, el manejo del personal y el clima laboral de la empresa.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Económica sobre el manejo y control de los costos de la dotación del personal, salud y seguridad social.
- Información confidencial del personal de la empresa.
- Sobre pago adecuado y oportuno de la nómina.
- El resultado de los programas de capacitación del personal.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Propio de oficina, salas de reuniones, plantas de operación.
 - Riesgos: Accidentes laborales dentro de la planta, posibles golpes y caídas.
-

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

- Capacitación en manejo de personal
- Capacitación en seguridad industrial e higiene
- Capacitación en Inglés
- Capacitación en office

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

- Liderazgo.
- Pensamiento crítico, analítico y conceptual.
- Iniciativa.
- Innovación.
- Conocimiento organizativo.
- Búsqueda de información.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de personas.
- Compromiso con la organización.
- Comportamiento ante el fracaso.



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Contador
SECCIÓN	: Administración
SUPERIOR INMEDIATO	: Administrador

PROPÓSITO DEL CARGO

Mantener la información contable actualizada, supervisando y verificando los movimientos contables de la empresa y entregar estados financieros al jefe inmediato para la toma de decisiones.

Cumplir con las obligaciones tributarias y registrar las transacciones comerciales de la empresa.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente: El contador entrega los estados financieros a final del periodo para ser analizados.

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores: El Contador suministra información acerca del estado de las facturas, y términos de pago.
- Entidades Gubernamentales: El Contador se encarga de estar actualizado de los cambios tributarios que exige el gobierno.

DESCRIPCION DEL CARGO

- Actualizar licencias y permisos de funcionamiento de la empresa para cumplir con las disposiciones legales exigidas por la ley, tramitando los documentos necesarios a tiempo.
- Revisar los movimientos contables, gastos de administración, producción y ventas para detectar a tiempo cualquier variación e informar al Gerente cuando se presente esta situación y tome las decisiones adecuadas.
- Revisar periódicamente todas las facturas para que al cumplirse los términos el pago se haga efectivo y se disminuya al final del periodo la cartera.
- Revisar las cuentas por pagar a fin de asegurar el pago dentro de los términos de pago, evitando el incumplimiento de los términos.
- Realizar los ajustes requeridos por la inflación, elaborar las declaraciones tributarias a fin de cumplir con los lineamientos legales.

- Valorizar, ingresar y ajustar inventarios para mantener los estados financieros actualizados, garantizando que la información suministrada sea real.
 - Elaborar, revisar y procesar los comprobantes de diario, los gastos administrativos y diferidos para hacer un presupuesto con bases actualizadas.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El cargo requiere estudios en Contaduría, con conocimientos de sistemas e inglés.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia de 2 años en labores similares.
- **Entrenamiento:** El Contador requiere de un entrenamiento de dos meses para conocer los procedimientos, controles administrativos y funciones de la empresa.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Manejo de los estados financieros.
- Entrega oportuna de información confiable.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Propio de oficina.
 - Riesgos: Posibles caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en software contable
- Capacitación en inglés
- Capacitación en office

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Planear, dirigir, integrar y coordinar funciones.
- Pensamiento crítico y analítico.
- Compromiso con la organización.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.
- Preocupación por el orden y la calidad.



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Jefe de Producción Línea 1
SECCIÓN	: Producción
SUPERIOR INMEDIATO	: Gerente

PROPÓSITO DEL CARGO

Planear, organizar y controlar las diferentes actividades que se realizan en la sección de producción de la línea 1 de helados cumpliendo con los estándares de calidad y productividad, contando con la información detallada de cada uno de sus procesos.

CARGOS SUBORDINADOS: Auxiliar de Producción de la línea 1, Técnico de Mantenimiento, Supervisor de Calidad, Encargado de compras y Almacenista.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente: El Jefe de producción de la línea 1 le suministra información detallada sobre la producción realizada, el consumo de materiales, y le brinda un reporte de logros alcanzados y actividades por mejorar.

- Auxiliar de Producción de la línea 1: El Jefe de producción de la línea 1 coordina las actividades que tiene que realizar al momento de iniciar la producción.
- Técnico de Mantenimiento: El Jefe de producción de la línea 1, entrega un reporte acerca del estado de la maquinas, fallas presentadas durante la elaboración de los helados.
- Jefe de Calidad: El Jefe de producción de la línea 1, presenta una muestra del producto final para ser analizado.
- Almacenista: El Jefe de producción de la línea 1, reporta la producción terminada que entrega a la bodega de productos terminados.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Planear los materiales que se requieren para la elaborar una orden de producción determinada, a fin de que no existan faltantes ni sobrantes de materiales.
- Brindar las indicaciones necesarias en cuanto a las funciones que le corresponden al auxiliar de producción de la línea 1 para la elaboración del producto, para lograr coordinación en las actividades.

- Supervisar el desarrollo del producto durante el proceso de producción, para controlar cualquier imprevisto que se presente en el proceso y tomar las medidas pertinentes.
- Identificar y comunicar las imperfecciones o condiciones sub-estándares de las máquinas, el producto, y el lugar de trabajo, para realizar el mantenimiento y/o corregir el proceso logrando garantizar la calidad del producto final.
- Mantener en óptimas condiciones de higiene su área de trabajo, desarrollando diariamente actividades de limpieza y aseo para crear una cultura de higiene, reflejándose en la calidad del producto.
- Velar por su seguridad y la de sus compañeros, identificando y notificando situaciones de condiciones sub-estándares, a fin de evitar acciones correctivas.
- Contribuir con la calidad de la producción, comunicando oportunamente los posibles errores o defectos en el producto que está elaborando, para tomar las medidas pertinentes y mantener los estándares de calidad.
- Diligenciar las solicitudes de materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades oportunamente, para mantener una provisión mínima evitando que las existencias de materiales lleguen a cero y con ello que se pare la producción.

- Identificar actos inseguros, participando activamente en las actividades del programa de seguridad industrial para emprender acciones correctivas.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El cargo requiere estudios técnicos en producción, manejo de maquinas y herramientas, Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia mínima de 1 año.
- **Entrenamiento:** el cargo requiere un entrenamiento de por lo menos 2 meses para conocer el proceso de producción, los equipos de fabricación de helados.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Maquinaria, equipos, herramientas y materiales utilizados en la producción de helados.
- Instruir y comprobar el trabajo de las personas a su cargo.
- Manejo de información.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Planta, entre maquinaria y equipo.
 - Riesgos: Enfermedades profesionales como sordera, hipotermia y accidentes profesionales como caídas y cortaduras.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en producción y calidad.
- Capacitación en control de pérdidas.
- Capacitación en manejo de personal.

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Liderazgo, iniciativa
- Planear, dirigir, integrar y coordinar funciones
- Pensamiento crítico y analítico
- Compromiso con la organización
- Preocupación por el orden y la calidad



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCION Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Auxiliar de Producción de línea 1

SECCIÓN : Producción

SUPERIOR INMEDIATO : Jefe de Producción de línea 1

PROPÓSITO DEL CARGO

Apoyar al jefe de producción de la línea 1 en el proceso de fabricación.
Evaluar con indicadores los resultados del proceso de fabricación de helados a fin de controlar el cumplimiento de las operaciones programadas.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Jefe de Producción de línea 1: El Auxiliar de Producción de la Línea 1 elabora un informe periódico de las actividades desarrolladas en el cumplimiento de los objetivos de producción de la línea 1.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Realizar un seguimiento a las requisiciones que se generan en la sección para que no se presenten faltantes de materiales, revisando periódicamente las fechas de colocación de requisición y el tiempo de espera transcurrido después de puesta la misma a fin de evitar generar un costo por escasez.
- Revisar los reportes de producción y consumo de materiales para llevar un control de inventario de las mismas, comparando las cantidades recibidas con las consumidas.
- Limpiar y organizar diariamente el lugar de trabajo, de modo que se mantenga aseado y organizado para alcanzar los objetivos de higiene y salubridad que la empresa plantea, limpiando diariamente.
- Velar por la calidad de los productos elaborados, llevando un control estadístico del proceso para cumplir con las especificaciones de calidad y proponer mejoras.
- Llevar un control de producción diligenciando un formato de "control de producción" para evaluar la eficiencia del proceso.
- Identificar y comunicar las imperfecciones o condiciones sub-estándares de las máquinas, el producto, y el lugar de trabajo, para realizar el

mantenimiento y/o corregir el proceso logrando garantizar la calidad del producto final.

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** Requiere conocimientos técnicos de producción industrial, manejo de máquina y herramienta y de la Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** Requiere de una experiencia al menos de 1 año.
- **Entrenamiento:** Necesita un mes de entrenamiento para conocer las políticas de la empresa, los procedimientos de producción y el manejo de maquinaria y equipos de producción.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Maquinaria, equipos, herramientas y materiales.
- Información de procesos

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Planta, entre maquinaria y equipo.
 - Riesgos: Enfermedades profesionales como sordera, hipotermia y accidentes profesionales como caídas y cortaduras.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en producción y calidad industrial
- Capacitación en manejo de maquinas y herramientas
- Capacitación en control de pérdidas
- Capacitación en seguridad industrial

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Trabajo en equipo
- Escuchar y responder
- Preocupación por el orden y la calidad
- Compromiso con la organización
- Iniciativa



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Jefe de Producción Línea 2
SECCIÓN	: Producción
SUPERIOR INMEDIATO	: Gerente

PROPÓSITO DEL CARGO

Planear, organizar y controlar las diferentes actividades que se realizan en la sección de producción de la línea 2 de helados cumpliendo con los estándares de calidad y productividad, contando con la información detallada de cada uno de sus procesos.

CARGOS SUBORDINADOS: Auxiliar de Producción de la línea 2.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente: El Jefe de producción de la línea 2 le suministra información detallada sobre la producción realizada, el consumo de materiales, y le brinda un reporte de logros alcanzados y actividades por mejorar.

- Auxiliar de Producción de la línea 2: El Jefe de producción de la línea 2 coordina las actividades que tiene que realizar al momento de iniciar la producción.
- Técnico de Mantenimiento: El Jefe de producción de la línea 2, entrega un reporte acerca del estado de la maquinas, fallas presentadas durante la elaboración de los helados.
- Jefe de Calidad: El Jefe de producción de la línea 2, presenta una muestra del producto final para ser analizado.
- Almacenista: El Jefe de producción de la línea 2, reporta la producción terminada que entrega a la bodega de productos terminados.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Planear los materiales que se requieren para la elaborar una orden de producción determinada, a fin de que no existan faltantes ni sobrantes de materiales.
- Brindar las indicaciones necesarias en cuanto a las funciones que le corresponden al auxiliar de producción de la línea 1 para la elaboración del producto, para lograr coordinación en las actividades.

- Supervisar el desarrollo del producto durante el proceso de producción, para controlar cualquier imprevisto que se presente en el proceso y tomar las medidas pertinentes.
- Identificar y comunicar las imperfecciones o condiciones sub-estándares de las máquinas, el producto, y el lugar de trabajo, para realizar el mantenimiento y/o corregir el proceso logrando garantizar la calidad del producto final.
- Mantener en óptimas condiciones de higiene su área de trabajo, desarrollando diariamente actividades de limpieza y aseo para crear una cultura de higiene, reflejándose en la calidad del producto.
- Velar por su seguridad y la de sus compañeros, identificando y notificando situaciones de condiciones sub-estándares, a fin de evitar acciones correctivas.
- Contribuir con la calidad de la producción, comunicando oportunamente los posibles errores o defectos en el producto que está elaborando, para tomar las medidas pertinentes y mantener los estándares de calidad.
- Diligenciar las solicitudes de materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades oportunamente, para mantener una provisión mínima evitando que las existencias de materiales lleguen a cero y con ello que se pare la producción.

- Identificar actos inseguros, participando activamente en las actividades del programa de seguridad industrial para emprender acciones correctivas.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El cargo requiere estudios técnicos en producción, manejo de maquinas y herramientas, Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia mínima de 1 año.
- **Entrenamiento:** el cargo requiere un entrenamiento de por lo menos 2 meses para conocer el proceso de producción, los equipos de fabricación de helados.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Maquinaria, equipos, herramientas y materiales utilizados en la producción de helados.
- Instruir y comprobar el trabajo de las personas a su cargo.
- Manejo de información.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Planta, entre maquinaria y equipo.
 - Riesgos: Enfermedades profesionales como sordera, hipotermia y accidentes profesionales como caídas y cortaduras.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en producción y calidad.
- Capacitación en manejo de personal.

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Liderazgo
- Planear, dirigir, integrar y coordinar funciones
- Pensamiento crítico y analítico
- Compromiso con la organización
- Preocupación por el orden y la calidad
- Iniciativa



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCION Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Auxiliar de Producción de línea 2

SECCIÓN : Producción

SUPERIOR INMEDIATO : Jefe de Producción de línea 2

PROPÓSITO DEL CARGO

Apoyar al jefe de producción de la línea 2 en el proceso de fabricación.
Evaluar con indicadores los resultados del proceso de fabricación de helados a fin de controlar el cumplimiento de las operaciones programadas.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Jefe de Producción de línea 2: El Auxiliar de Producción de la Línea 2 elabora un informe periódico de las actividades desarrolladas en el cumplimiento de los objetivos de producción de la línea 2.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Realizar un seguimiento a las requisiciones que se generan en la sección para que no se presenten faltantes de materiales, revisando periódicamente las fechas de colocación de requisición y el tiempo de espera transcurrido después de puesta la misma a fin de evitar generar un costo por escasez.
- Revisar los reportes de producción y consumo de materiales para llevar un control de inventario de las mismas, comparando las cantidades recibidas con las consumidas.
- Limpiar y organizar diariamente el lugar de trabajo, de modo que se mantenga aseado y organizado para alcanzar los objetivos de higiene y salubridad que la empresa plantea, limpiando diariamente.
- Velar por la calidad de los productos elaborados, llevando un control estadístico del proceso para cumplir con las especificaciones de calidad y proponer mejoras.
- Llevar un control de producción diligenciando un formato de "control de producción" para evaluar la eficiencia del proceso.
- Identificar y comunicar las imperfecciones o condiciones sub-estándares de las máquinas, el producto, y el lugar de trabajo, para realizar el

mantenimiento y/o corregir el proceso logrando garantizar la calidad del producto final.

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** Requiere conocimientos técnicos de producción industrial, manejo de máquina y herramienta y de la Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** Requiere de una experiencia al menos de 1 año.
- **Entrenamiento:** Necesita un mes de entrenamiento para conocer las políticas de la empresa, los procedimientos de producción y el manejo de maquinaria y equipos de producción.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Maquinaria, equipos, herramientas y materiales.
- Información de procesos

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Planta, entre maquinaria y equipo.
- Riesgos: Enfermedades profesionales como sordera, hipotermia y accidentes profesionales como caídas y cortaduras.

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en producción y calidad industrial
- Capacitación en manejo de maquinas y herramientas
- Capacitación en control de pérdidas
- Capacitación en seguridad industrial

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Trabajo en equipo
- Escuchar y responder
- Preocupación por el orden y la calidad
- Compromiso con la organización
- Iniciativa



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Supervisor de calidad
SECCIÓN	: Producción
SUPERIOR INMEDIATO	: Jefe de Producción línea 1

PROPÓSITO DEL CARGO

Velar por el cumplimiento de las especificaciones de los productos terminados, apoyando el proceso de fabricación a través de la planificación de la calidad, el control de calidad, aseguramiento de la calidad a fin de cumplir los objetivos de calidad de la empresa.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente General: El Supervisor de calidad informa acerca del desarrollo del proceso en cuanto a calidad.
- Jefe de Producción de línea 1 - 2: El Supervisor de calidad informa sobre los requisitos de calidad, situaciones fuera de control, establecimiento de procedimientos.

RELACIONES EXTERNAS:

- Asesores Externos: El Supervisor de Calidad solicita información cuando se presente una situación inusual en la ejecución de sus actividades cotidianas.

DESCRIPCION DEL CARGO

- Analizar los procesos de producción, evaluando la ejecución de los procedimientos con indicadores propios a las actividades a fin de que se realicen según los lineamientos de calidad.
- Analizar los registros de calidad relativos al control de procesos y de los productos, sometiendo los datos a pruebas estadísticas para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el sistema de calidad.
- Realizar inspecciones a los materiales verificando que éstos cumplan con las especificaciones a fin de asegurar la calidad de los productos terminados.
- Efectuar controles de calidad durante el proceso, estableciendo un sistema de captación de datos que le permita hacer un análisis estadístico para verificar que la conformidad de productos esté de acuerdo con las especificaciones técnicas de calidad y comprobar la productividad del proceso.

- Identificar y comunicar las condiciones sub-estándares de maquinarias y equipos así como actos inseguros, participando activamente en las actividades del programa de seguridad industrial para evitar futuros accidentes.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El cargo requiere de estudios en Administración de Producción y operaciones, Ingeniería Industrial, debe tener conocimientos en producción, técnicas de análisis estadísticos, Control de Calidad y Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** El cargo requiere una experiencia al menos de 1 año.
- **Entrenamiento:** El cargo necesita de un mes de entrenamiento para conocer los objetivos de calidad que tiene la empresa y las especificaciones técnicas de los productos.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Información confidencial
- Costo de la no calidad

- Maquinaria y herramienta que utiliza para el desarrollo de las actividades propias de su labor
- Protección de la imagen de la empresa

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Planta, entre maquinaria y equipo.
 - Riesgos: Enfermedades profesionales como sordera, hipotermia y accidentes profesionales como caídas y cortaduras.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

- Capacitación en sistemas de gestión de calidad
- Capacitación en auditoria interna
- Capacitación en seguridad industrial
- Capacitación en ingles
- Capacitación en office

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

- Liderazgo
- Iniciativa
- Planear, dirigir, integrar y coordinar funciones
- Pensamiento crítico y analítico
- Preocupación por el orden y la calidad
- Compromiso con la organización



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Encargado de Compras.
SECCIÓN	: Producción.
SUPERIOR INMEDIATO	: Jefe de producción línea 1

PROPÓSITO DEL CARGO

Diseñar y ejecutar un plan de compras para dirigir la logística de compras de productos, haciendo uso del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) a fin de cumplir con el presupuesto de compras para materiales, partes y repuestos.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Administrador: Suministra informe de su desempeño.
- Almacenista: Recibe un informe de las condiciones en que se reciben los ítems solicitados en cada orden de compra.

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores: Cotiza, pide, devuelve y reclama por los productos comprados en caso de ser necesario.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Comprar materias primas, materiales, partes y repuestos solicitados por los diferentes departamentos, previamente autorizadas para evitar retrasos en la producción por falta de insumos.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores para hacer la mejor selección evaluando la calidad de los productos, oferta, el tiempo de pago, y el precio que ofrecen.
- Interactuar con los demás departamentos de la compañía, conociendo las necesidades de calidad de materiales de cada uno, para crear una red de apoyo entre cada cargo.
- Desarrollar un informe acerca de su desempeño logístico-estratégico, registrando las labores que gestiona diseñando indicadores que permitan medir su gestión.
- Realizar todos los trámites necesarios para la devolución de aquellos materiales y/o productos que no cumplan los requisitos exigidos para su uso, siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa a fin de

garantizar la calidad de los productos que se reciben por cada orden de compra generada.

- Velar que las ordenes de compra se realicen bajo las normas y procedimientos contables adecuados, en cuanto a precio, cantidades y especificaciones del material, a fin de cumplir con los lineamientos legales de la empresa.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El cargo requiere estudios en el área administrativa con conocimientos de negociaciones y compra de materiales, inglés y Normas ISO 9000
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia mínima de 3 años.
- **Entrenamiento:** El cargo requiere entrenamiento mínimo de un mes.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Manejo del presupuesto
- Calidad de los materiales, partes y repuestos recibidos
- Información confidencial

- Protección de la imagen de la empresa

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Propio de oficina.
 - Riesgos: Accidentes menores dentro de la empresa como posibles caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en compras y manejo de inventarios
- Capacitación en inglés
- Capacitación en office

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Compromiso con la organización
- Conocimiento organizativo
- Planear, coordinar e integrar funciones
- Iniciativa
- Pensamiento conceptual, analítico y crítico
- Comportamiento ante el fracaso



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Almacenista.
SECCIÓN : Producción
SUPERIOR INMEDIATO : Jefe de producción línea 1

PROPÓSITO DEL CARGO

Coordinar, organizar y supervisar las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de los materiales, partes, repuestos y productos terminados que ingresen al almacén, contabilizando diariamente los movimientos que se generen a fin de mantener un inventario real de los mismos.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Administrador: El Almacenista entrega un informe actualizado del inventario.

- Encargado de compras: El Almacenista informa acerca de la llegada de la mercancía sin dejar de mencionar el estado en que se recibieron.

FUNCIONES DEL CARGO

- Llevar un control de inventario actualizado a fin de tener en cuenta el punto de re-orden y evitar la escasez de materias primas, materiales, partes y repuestos.
- Comparar las remisiones enviadas de los proveedores con la descripción de las órdenes de compra a fin de reconocer cualquier incumplimiento en especificaciones por parte de los proveedores.
- Entregar productos según requisiciones internas a las diferentes áreas y causar los movimientos de materiales para mantener un inventario actualizado.
- Elaborar un informe mensual actualizado acerca del inventario, realizando los ajustes necesarios para mostrar a los directivos la realidad del almacén.
- Informar oportunamente al encargado de compras acerca de los ítems que se recibieron sin cumplir con las especificaciones de la orden de compra, para que éste realice los procedimientos de devolución.

- Supervisar el buen manejo de los materiales en el almacén a fin de preservarla en buen estado.
 - Limpiar y organizar diariamente el lugar de trabajo, de modo que se mantenga aseado y organizado para alcanzar los objetivos de higiene y salubridad que la empresa plantea, limpiando diariamente.
 - Identificar y comunicar las condiciones sub-estándares de maquinarias y equipos así como actos inseguros, participando activamente en las actividades del programa de seguridad industrial para evitar futuros accidentes.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El Almacenista requiere estudios en tecnología de administración, con conocimientos de sistemas, manejo de materiales, Normas ISO 9000.
- **Experiencia:** El Almacenista requiere de una experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- **Entrenamiento:** El Almacenista requiere de entrenamiento de 2 meses en manejo de materiales y control de inventarios.

✓ **RESPONSABILIDAD:**

- Manejo de todos los ítems que se encuentren en el almacén.
- Herramientas y equipos a su cargo.
- Documentos del almacén.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Propio de oficina.
 - Riesgos: Accidentes menores dentro de la empresa como posibles caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en manejo de inventarios
- Capacitación en inglés
- Capacitación en office

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Compromiso con la organización
- Conocimiento organizativo
- Planear, coordinar e integrar funciones

- Iniciativa
- Pensamiento conceptual, analítico y crítico
- Comportamiento ante el fracaso



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Técnico de Mantenimiento

SECCIÓN : Producción

SUPERIOR INMEDIATO : Jefe de Producción Línea 1

PROPÓSITO DEL CARGO

Utilizar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para ejecutar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos de PRODUCCIONES YOGGI, con el fin de optimizar el funcionamiento de los mismos.

Liderar proyectos de modificaciones y mejoras que permitan alcanzar un mejor costo de mantenimiento.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Administrador: El Técnico de Mantenimiento informa sobre el estado general de los equipos de refrigeración de la planta, y de la maquinaria en

general para recibir la información necesaria para la ejecución de las labores del cargo.

- Jefe de Producción Línea 1 – 2: El Técnico de Mantenimiento entrega la orden de trabajo finalizada y un comentario del desarrollo de la misma.
- Operarios de Producción: El Técnico de Mantenimiento informa el estado de los equipos y los cuidados que se deben tener en cuenta para su uso.
- Encargado de Compras: EL Técnico de Mantenimiento informa sobre las partes, repuestos, referencias o muestras que necesita para el desarrollo de sus actividades.

RELACIONES EXTERNAS:

- Talleres: El Técnico de Mantenimiento tiene contacto con éstos para la elaboración de partes.
- Asesores Externos: El Técnico de Mantenimiento solicita información cuando se presente en una situación inusual en la realización de sus actividades.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Analizar y programar las órdenes de trabajo generadas por las diferentes áreas de la empresa para lograr su oportuna ejecución.

- Realizar el mantenimiento y la reparación general de los equipos de refrigeración de la planta, con el fin de optimizar el funcionamiento de los mismos.
 - Avalar el cumplimiento de las normas de seguridad a fin de prevenir accidentes en el personal.
 - Realizar análisis de modos de fallas que se presenten en el funcionamiento de la maquinaria a fin de planear las tareas de mantenimiento tanto predictivo como preventivo.
 - Supervisar el suministro de materiales, partes, repuestos e insumos para mantener la eficiencia en la ejecución de actividades.
 - Asesorar trabajos en piezas que tengan que ver directamente con los equipos de refrigeración en general, para garantizar el buen funcionamiento de los equipos.
 - Limpiar y organizar diariamente el lugar de trabajo, de modo que se mantenga aseado y organizado para alcanzar los objetivos de higiene y salubridad que la empresa plantea, limpiando diariamente.
 - Identificar y comunicar las condiciones sub-estándares de maquinarias y equipos así como actos inseguros, participando activamente en las actividades del programa de seguridad industrial para evitar futuros accidentes.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** El Técnico de Mantenimiento debe ser técnico en refrigeración, tener conocimiento en mecánica industrial, Norma ISO 9000.
- **Experiencia:** EL Técnico de Mantenimiento requiere de una experiencia de por lo menos 2 años.
- **Entrenamiento:** El Técnico de Mantenimiento necesita un mes de entrenamiento en el campo.

✓ **RESPONSABILIDAD:**

- Manejo de todos los ítems que se encuentren en el almacén.
- Herramientas y equipos a su cargo.
- Documentos del almacén.

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: Propio de oficina.
 - Riesgos: Accidentes menores dentro de la empresa como posibles caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Capacitación en manejo de máquina y herramientas
- Capacitación en mantenimiento industrial
- Capacitación en confiabilidad

✓ COMPETENCIAS CORPORATIVAS

- Compromiso con la organización
- Conocimiento organizativo
- Planear, coordinar e integrar funciones
- Iniciativa
- Pensamiento conceptual, analítico y crítico
- Comportamiento ante el fracaso



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Jefe de Ventas.

SECCIÓN : Mercadeo.

SUPERIOR INMEDIATO : Gerente general

PROPÓSITO DEL CARGO

Diseñar y ejecutar un plan de ventas para dirigir la logística de comercialización de los productos, haciendo uso del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar), a fin de cumplir el pronóstico de ventas de la empresa.

CARGOS SUBORDINADOS: Auxiliar de Ventas.

RELACIONES INTERNAS:

- Gerente: El Jefe de Ventas recibe información acerca de los descuentos autorizados en el precio de los productos para que pueda diseñar su plan estratégico de ventas y distribución.

- Supervisor de Calidad: El Jefe de Ventas proporciona información acerca de las necesidades y/o requerimientos de los clientes.

RELACIONES EXTERNAS:

- Jefes y/o Gerentes de Ventas: El Jefe de Ventas debe estar preparado para hacer una alianza estratégica en conjunto.

DESCRIPCIONES DEL CARGO

- Definir las estrategias de distribución de los productos en el mercado, analizando el comportamiento y las tendencias del mercado para posicionarse firmemente en el mercado.
- Interactuar con los demás departamentos de la compañía, informando las exigencias del mercado, para crear una red de apoyo entre cada cargo.
- Controlar las ventas que realiza para tener un informe detallado y veraz en su evaluación de desempeño y establecer un pronóstico de demanda basado en datos reales para establecer un plan de producción acorde con ésta.
- Elaborar un informe mensual de su desempeño que le permita a gerencia evaluar la labor, midiendo las actividades realizadas con los objetivos

trazados para aprobar y/o ajustar los planes logístico-estratégicos de ventas.

- Chequear la distribución de los congeladores verificando el sitio y el estado en el que se encuentra para evaluar la capacidad de venta que tiene el punto y tomar a tiempo la decisión de retirarlo o bien de brindarle mas apoyo.
 - Escoger la alternativa de transporte para el despacho de productos, trazando diagramas de recorrido, que minimice los costos de distribución.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** Requiere estudios en marketing, análisis de mercados, conocimientos en inglés.
- **Experiencia:** El cargo requiere de una experiencia mínima de 3 años.
- **Entrenamiento:** El cargo requiere de entrenamiento de por lo menos un mes.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Pronósticos de ventas
- Productos distribuidos

- Alcance del mercado

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: De campo y oficina.
 - Riesgos: Accidentes dentro y fuera de la empresa, tales como caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en estudios de mercados
- Capacitación en manejo de personal
- Capacitación en inglés

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Compromiso con la organización
- Pensamiento analítico, crítico y conceptual
- Planear, integrar y coordinar funciones
- Comportamiento ante el fracaso
- Conocimiento organizativo
- Escuchar y responder



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : Auxiliar de Ventas.

SECCIÓN : Mercadeo

SUPERIOR INMEDIATO : Jefe de Ventas.

PROPÓSITO DEL CARGO

Apoyar a su superior en la ejecución del plan de ventas para asegurar el normal desarrollo de este, cumpliendo en su totalidad con las tareas encomendadas.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Jefe de Ventas: El cargo informa sobre el comportamiento de los puntos de venta y colabora con el embarque y desembarque de los equipos averiados.
- Administrador: EL Auxiliar de Ventas reporta las facturas por cobrar y las que se pagaron contra-entrega.

RELACIONES EXTERNAS:

- Puntos de venta: Coordina la ruta de entrega de productos y programa las órdenes de servicio por concepto de mantenimiento de equipos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Chequear los puntos de venta verificando que los congeladores y productos estén de la manera adecuada para mantener actualizada la base de datos de clientes, estado de congeladores y productos.
 - Programar las ordenes de servicio por concepto de mantenimiento de congeladores, haciendo una revisión en cada punto de venta de acuerdo con la ruta trazada a fin de que los equipos tengan mayor vida útil y que los clientes se sientan satisfechos con su equipo de trabajo.
 - Revisar que las facturas se elaboren correctamente verificando que el cliente, las cantidades, descripciones y precios correspondan al despacho, para evitar inconsistencias contables.
 - Elaborar un reporte de actividades diarias, describiendo el recorrido realizado para que el jefe de ventas recolecte información que le permita demostrar el desarrollo de su gestión.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** EL cargo requiere conocimientos en ventas, sistemas e inglés.
- **Experiencia:** Requiere experiencia de 1 año mínimo.
- **Entrenamiento:** Requiere entrenamiento de 30 días para conocer todos los puntos de venta y el plan de ventas de la empresa.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Generar valor agregado al producto por el servicio
- Atención al cliente

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: De campo y oficina.
 - Riesgos: Accidentes dentro y fuera de la empresa, tales como caídas, golpes y pequeños cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Capacitación en atención al cliente
- Capacitación en office

✓ COMPETENCIAS CORPORATIVAS

- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Planear, integrar y coordinar funciones
- Escuchar y responder



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	: Operaria de Aseo y Servicios Varios
SECCIÓN	: Administrativa/producción
SUPERIOR INMEDIATO	: Administrador.

PROPÓSITO DEL CARGO

Mantener limpia y ordenada el área administrativa y operativa de la empresa, para la buena presentación de la misma y generar un buen ambiente laboral.

Atender al personal administrativo, operativo y a todas aquellas personas que lleguen a la empresa.

CARGOS SUBORDINADOS: No tiene cargos dependientes.

RELACIONES INTERNAS:

- Administrador: La Operaria de Aseo y servicios varios reporta el cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Con todas las dependencias: La Operaria de Aseo y servicios varios proporciona la atención en los servicios requeridos.

RELACIONES EXTERNAS:

- Visitantes: La Operaria de Aseo y servicios varios la atención con el servicio requerido por el cliente durante su estancia en la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Realizar el aseo de las oficinas, baños, puertas, ventanas y espacios de circulación en las áreas de la empresa, a fin de mantenerla limpia y con buena presentación.
 - Atender al personal administrativo, operativo y visitantes a fin de hacerle más amena la jornada de trabajo.
 - Cuidar los implementos y enceres asignados para su trabajo diario a fin de garantizar la vida útil de los mismos.
 - Informar las anomalías que susciten en el desarrollo de sus tareas, para tomar las medidas pertinentes al caso.
 - Llevar el control de los productos de consumo diario a fin de velar por el aprovechamiento de estos y generar una orden de compra a su jefe inmediato cuando se agoten las existencias.
-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación:** La Operaria de Aseo y servicios varios requiere de una educación secundaria completa.
- **Experiencia:** La Operaria de Aseo y servicios varios requiere experiencia mínima de 6 meses como requisito para desempeñar el cargo.
- **Entrenamiento:** La Operaria de Aseo y servicios varios requiere de un entrenamiento de 2 días.

✓ **RESPONSABILIDAD**

- Atención a clientes internos y externos
- Aseo y limpieza de las áreas comunes de la empresa

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: De campo y oficina.
 - Riesgos: Accidentes laborales dentro de la empresa, posibles caídas, golpes y cortes de poca gravedad.
-

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- Capacitación en atención al cliente

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Escuchar y responder

5.2.3. Evaluación del desempeño humano

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización”⁴⁵.

Al realizar la evaluación de desempeño en PRODUCCIONES YOGGI, arrojará una descripción exacta y confiable de la manera en que cada empleado realiza sus tareas y cumple con sus responsabilidades, y “deberá ser usada para mejorar la productividad del empleado en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia”⁴⁶.

Es recomendable que sea el director de talento humano quién gestione la evaluación de desempeño en PRODUCCIONES YOGGI, es decir, él es quién prepara, proyecta, mantiene y controla un plan sistemático de evaluación del desempeño; sin embargo, los jefes de cada sección son quienes aplican y

⁴⁵ Idalberto Chiavenato, op cit., p 198

⁴⁶ Idalberto Chiavenato, op cit., p 200

desarrollan el plan de evaluación de cada empleado, puesto que, ellos son quienes mejor conocen al personal que tienen a cargo.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO⁴⁷

- Escalas gráficas: Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados, dichos factores son previamente definidos y graduados, cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva, los grados de variación de cada factor están entre 3 y 5. Este proceso es considerado como superficial y subjetivo.
- Selección forzada: Éste método utiliza bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Éste método no proporciona ninguna visión general de los resultados.
- Investigación de campo: Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. Éste método hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y la consecución de resultados.

⁴⁷ Ibid., pp 204 - 213

- Incidentes críticos: Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo o muy negativo. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Lista de verificación: Funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. Se considera como una simplificación del método de escalas gráficas.
- Participativa por objetivos: Se adopta la técnica de relación intensa y visión pro-activa, en que resurge la vieja administración por objetivos. Éste método se lleva a cabo en seis etapas:
 1. Formulación de objetivos.
 2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
 3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
 4. Desempeño.
 5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
 6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

Es posible que en PRODUCCIONES YOGGI, la técnica de evaluación de desempeño varíe en cada cargo. Por ello sugerimos que para que sean eficaces en éste proceso, deben "basar la evaluación en los resultados de la actividad de las personas en su trabajo y no solo en sus características de personalidad"⁴⁸.

⁴⁸ R. K. Stolz, Can appraisal interviews be made effective? Personnel, vol. 38, No. 2, 1961, pp. 32-41. Citado en: Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos. 2 Ed. Mc Graw Hill. 1991, p 268

5.3. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

“La higiene en el trabajo se refiere al conjunto de 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 y al ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo”⁴⁹.

La higiene laboral en PRODUCCIONES YOGGI debe estar relacionada tanto con condiciones ambientales de trabajo como y con las condiciones de bienestar de las personas. El programa de seguridad ocupacional lo debe liderar el director de talento humano quien a la vez debe supervisar que los jefes de cada sección lo aplique correctamente a fin de garantizar el éxito del programa. Los medios de divulgación del programa pueden ser: conferencias (previamente programadas para garantizar la asistencia de los empleados) sobre seguridad, videocasetes especiales, afiches, entre otros.

⁴⁹ Scoper, Objectives and function of occupational health programs, journal of the American medical associations, vol. 174, 1960 pp. 533-536. Citado en: Idalberto Chiavenato, Gestión de talento humano Mc Graw Hill. 1999, p 391

El programa de capacitación de seguridad en PRODUCCIONES YOGGI, debe cubrir temas importantes y básicos para los empleados, tales como primeros auxilios, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso, procedimientos de emergencia, seguridad fuera del trabajo-en el hogar.

Para implementar un sistema de higiene y seguridad⁵⁰ en PRODUCCIONES YOGGI, es necesario seguir los siguientes pasos:

1. El director de talento humano debe involucrar a la administración y a los empleados en el desarrollo del plan de higiene y seguridad, asegurándose que todas las personas de la organización comprendan éste plan.
2. Determinar los requisitos de higiene y seguridad. Debe tener en cuenta que cada puesto de trabajo tiene diferentes necesidades y desde luego requisitos de higiene y seguridad.
3. Evaluar los riesgos existentes en cada puesto de trabajo.
4. Corregir las condiciones de riesgo existentes.
5. Entrenar a los empleados en técnicas de higiene y seguridad. Todos los empleados deben saber ejecutar sus tareas de manera segura y cómo

⁵⁰ Idalberto Chiavenato, op cit., p 400

utilizar el equipo de seguridad.

6. Garantizar el mantenimiento preventivo de los equipos y de las instalaciones, de tal forma que, se desarrolle en cada la preocupación de mantener su puesto de trabajo libre de riesgo.
7. Mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad, para esto es necesario archivar la documentación del proceso. Sin perder de vista que "la salud es un estado físico, mental y social de bienestar"⁵¹.

⁵¹ Gloria C. Gordon y Mary Sue Henifin. Health and safety, Job Stress, and shift work, Citado en: Idalberto Chiavenato, Gestión de talento humano Mc Graw Hill. 1999, p 391

5.4. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente las organizaciones le están dando mayor importancia al recurso humano porque son considerados como un recurso muy valioso para la organización, es por ello que se están preocupando por invertir en su desarrollo intelectual impulsándolos a adquirir nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar sus actitudes y los comportamientos.

ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

El entrenamiento "es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean mas productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos"⁵².

El plan de entrenamiento en PRODUCCIONES YOGGI, se hace con el objetivo de apoyar a los empleados en su crecimiento intelectual a fin de hacerlos

⁵² GARY, Deesler. Human resource management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p 248. Citado en: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. 2004, p 306

cada vez más competitivos y desarrollen su labor de la mejor manera posible y, de esta forma sean capaces de resolver los diferentes problemas que se presenten al interior de la empresa.

Éste entrenamiento permite estructurar los conocimientos técnicos para el debido manejo de las diferentes líneas de producción, creando así un ambiente investigativo, además se mantendrá un buen nivel profesional, con miras a asegurar su promoción en el desarrollo de sus labores.

Los entrenamientos se manifiestan en cada persona de manera apropiada, pues ayudan a la motivación en el sentido de que, cada uno siente que sus habilidades han aumentando y de esta manera puede aspirar a un mejor cargo en la organización en la que esté ejerciendo y por que no en otra organización.

Las necesidades de entrenamiento ("carencia de preparación profesional de las personas"⁵³) en PRODUCCIONES YOGGI, se identifican haciendo un

⁵³ Idalberto Chiavenato, Op cit., p 310

diagnóstico a partir de una previa recolección de información de las habilidades técnicas que los empleados poseen actualmente y las que necesitan a futuro y de una evaluación del proceso productivo de la empresa destacando los factores que necesitan ser reforzados.

PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA PRODUCCIONES YOGGI

A continuación mostraremos el diseño de la estructura de entrenamiento que detalla los cargos que requieren capacitación en la empresa, las necesidades detectadas, los cursos que proporcionarían herramientas para solucionar dichas necesidades, las entidades que los ofrecen, las ubicaciones y la duración de los cursos.

ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

El entrenamiento se debe estar centrado en el aprendizaje de las personas, esto se logra cuando los capacitadores se concentran en determinar las necesidades de aprendizaje de su audiencia y no en sus necesidades de capacitación.

PRODUCCIONES YOGGI debe tener cuidado al elegir quién dictará el programa de entrenamiento, debe estar concebido desde el punto de vista de los participantes, a fin de que el énfasis cambie de "entrenamiento" a "aprendizaje"; así los participantes se sienten automotivados y autodirigidos, disminuyendo así cualquier probabilidad de rechazo hacia el aprendizaje.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Al finalizar cada entrenamiento, el Jefe inmediato debe evaluar al personal que asistió al programa a fin de saber que tanto se asimiló y si realmente se está cumpliendo con los objetivos planeados. Los resultados deben ser enviados al director de talento humano.

Existen cuatro categorías básicas de resultados⁵⁴ o efectos del entrenamiento que el director de talento humano debe tener en cuenta al evaluar:

1. Reacción: Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó?, ¿Piensan que es valioso?
2. Aprendizaje: Es posible someter a pruebas a los empleados para

⁵⁴ William B. Werther, Jr y Keith Davis, Op Cit., pp 256 - 257

determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.

3. Conducta: Es necesario preguntar si la conducta en el trabajo de las personas cambió debido al programa de capacitación.
4. Resultados: Es importante preguntar ¿Qué resultados finales se logra se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos?, ¿se cumple ahora con las metas de producción?.

El programa de capacitación en PRODUCCIONES YOGGI, puede tener éxito en términos de las reacciones por parte de los empleados, un mayor aprendizaje e incluso cambios en la conducta, aunque no se logren resultados, lo que implica que la capacitación no cumplió con sus objetivos. De ser así, el problema podría estar en el programa de capacitación, lo que arrojaría resultados inadecuados debido a que el problema inicial no era atribuible en primer lugar a la capacitación.

A continuación se presenta el plan de entrenamiento y desarrollo de personal propuesto para PRODUCCIONES YOGGI.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROPUESTO PARA PRODUCCIONES YOGGI

CARGO	NECESIDADES	CURSOS POSIBLES	DURACIÓN Y PERIODICIDAD	ENTIDADES DISPONIBLES	UBICACIÓN	COSTO
GERENTE GENERAL	Optimización de recursos	Organización del trabajo personal	Consultar	Consultar	Consultar	xxxx
	Cultura de servicio al cliente interno y externo	Comunicaciones en el cliente interno y externo				
		Diplomado en plantación estratégica				
	Liderazgo	Taller de liderazgo creativo				
Seminario taller, manejo de conflictos y toma de decisiones						
ADMINISTRADOR	Optimización de recursos	Organización del trabajo personal	Consultar	Consultar	Consultar	XXXX
	Investigación Aplicada	Seminario logístico empresarial integrado				
		Seminario taller de investigación aplicada				
	Liderazgo	Seminario taller y toma de decisiones				

		Taller de liderazgo creativo				
JEFE DE PRODUCCIÓN LINEA 1 Y 2	Optimización de recursos	Organización del trabajo personal	Consultar	Consultar	Consultar	XXXX
	Planeación de producción	Sistema de costos para productos industriales				
	Administración	Gerencia de procesos				
	Sistemas e informática	Búsqueda de información vía Internet JIT				
JEFE DE MANTENIMIENTO	Optimización de recursos	Organización del trabajo personal	Consultar	Consultar	Consultar	XXXX
	Investigación aplicada	Seminario logística empresarial integrada				
	Sistemas e informática	Búsqueda de información vía Internet				
	Mantenimiento	Seminario taller de mantenimiento				
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN LINEA 1 Y 2	Optimización de recursos	Organización del trabajo personal	Consultar	Consultar	Consultar	XXXX
		Composición y análisis de materia prima				

	Proceso de transformación del helado	Técnicas de manipulación y conservación del helado				
JEFE DE VENTAS	Sistemas e informática	Búsqueda de información vía Internet	Consultar	Consultar	Consultar	XXXX
	Cultura de servicio al cliente interno y externo	Comunicaciones en el cliente interno y externo				
	Estrategias de marketing	Marketing estratégico				
SERVICIOS GENERALES	Higiene general	Higiene y sanidad	Consultar	Consultar	Consultar	XXXX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con ésta investigación hemos diseñado un sistema administrativo de recursos humanos dirigido a PRODUCCIONES YOGGI. Se hizo énfasis en la importancia que tiene el recurso humano en el desempeño de una organización, puesto que son las personas quienes crean las organizaciones y PRODUCCIONES YOGGI debe existir para servir las.

Para lograr el objetivo general de éste trabajo recurrimos a un método estratégico de recolección de información que consistió en la observación directa no participativa y en encuestas estructuradas e informales, esto con el fin de conocer cómo se desarrollaban las tareas en PRODUCCIONES YOGGI, cómo era el bienestar laboral de la empresa, cuál era el manejo administrativo que se le daba a los empleados y por último conocer cuales eran los procedimientos actuales de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación e higiene y seguridad.

Para el diseño del sistema administrativo fue necesario definir unos subsistemas que permitirán la solidificación de éste en la empresa.

El subsistema de aplicación de recursos humanos se diseñó a fin de que, la captación, colocación y aplicación de las personas en los cargos de la empresa, sea la más adecuada para realizar una evaluación de desempeño de esos cargos. Esto garantiza que el personal que trabaja en PRODUCCIONES YOGGI cumple con los requisitos mínimos exigidos por el cargo.

El diseño del subsistema de mantenimiento de los cargos, se dio para garantizar el sostenimiento el recurso humano dentro de la empresa, satisfaciendo las necesidades de las personas.

Con el fin de desarrollar las capacidades y habilidades de las persona, con la obtención de nuevos conocimientos, teniendo en cuenta que el recurso humano son los únicos recursos de PRODUCCIONES YOGGI capaces de auto-dirigirse y desarrollarse, fue necesario el diseño del subsistema de desarrollo de recurso humano.

Las necesidades básicas de los recursos humanos para PRODUCCIONES YOGGI se deben establecer mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, teniendo en cuenta la división y especialización de

funciones; en la descripción del cargo se debe considerar como las tareas, deberes y responsabilidades de éste, en tanto que las especificaciones del cargo hace referencia a los requisitos que el aspirante necesita cumplir para ejecutar el trabajo, expresados en términos de educación, experiencia, iniciativa y competencias.

La finalidad de elaborar una descripción y análisis de cargo en PRODUCCIONES YOGGI, es obtener los aspectos más importantes del cargo para registrarlos de manera precisa, concisa y bien organizada, utilizando un lenguaje descriptivo y extenso, que permita seleccionar a la persona idónea capaz de cumplir con las tareas del cargo y de ésta manera lograr que la empresa sea mas eficiente en la consecución de sus objetivos.

Como resultado de la investigación se diseñó una estructura organizacional basada en secciones, que consiste en la agrupación de funciones similares de la empresa; esto permitirá que el alcance de los objetivos organizacionales sea efectivo.

Por otra parte, diseñamos un manual de bienvenida que será apoyo del programa de inducción contenido en el subsistema de mantenimiento de recursos humanos de PRODUCCIONES YOGGI.

Con base en el análisis de las actividades de la empresa, se elaboró la descripción y análisis de cada cargo, esto con el fin de dar a conocer las responsabilidades de cada uno y por ende el impacto del desarrollo óptimo de sus funciones. Estos cargos serían los ideales para el equilibrio de la carga laboral de PRODUCCIONES YOGGI.

Le sugerimos al gerente que examine sus prioridades para con la empresa, ya que estas pueden predisponer a un trabajador llevándolo a comportarse de una forma tal que afecte el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa; entonces puede valerse de estudios que dividan su atención entre los elementos que están directamente relacionadas con el contenido del puesto y aquellas que forman parte de su contexto.

Por último queremos agregar que al finalizar éste trabajo quedamos satisfechas en el sentido de que después de 3 años de conocer a la empresa y reconocer las fallas del sistema de administración de recursos humanos, el

gerente general nos permitió realizar éste trabajo suministrándonos todos los recursos necesarios para llevar a cabo éste proyecto, pero lo mas importante es que no va a quedar en éstas líneas, pues la implementación del sistema de administración de recursos humanos propuesto en el trabajo se llevará a cabo a mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES E., Olga. Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill, Bogotá D. C. 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5 ed. 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. 2004
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall. 6 ed. 2000
- GUTIÉRREZ, Norberto. Gerente general. PRODUCCIONES YOGGI
- MINTZBERG, H., La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel, Barcelona, España, 1984
- STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995.-549p
- WERTHER William B., y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5 ed. 1996
- ZÁRATE, Natalia y MACIA, Jessica. Monografía: Análisis de las competencias gerenciales en empresas exportadoras caso PETCO S. A. 2003

- <http://www.monografias.com/trabajos17/estructuras-administrativas/estructuras-administrativas.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos17/estructuras-administrativas/estructuras-administrativas.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

ANEXOS

ANEXO 1



PRODUCCIONES YOGGI

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DEL CARGO

➤ IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

NOMBRE DEL CARGO:

NOMBRE Y APELLIDO:

SECCION:

DEPARTAMENTO:

JEFE INMEDIATO (CARGO):

JEFE DE DEPARTAMENTO:

FECHA DE ANÁLISIS:

ANALISTA:

EMPLEADO DE: ADMINISTRACIÓN ()
OPERATIVO ()

➤ RESUMEN DEL CARGO

1. Describa brevemente el objetivo fundamental del cargo en términos de:
Que hace, cómo lo hace y para que lo hace

➤ **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

En cada uno de los espacios siguientes, incluir una serie de breves conceptos para escribir las funciones que usted realiza en términos de: Que hace, cómo lo hace y para que lo hace

2. **FUNCIONES PRINCIPALES:**

3. **ACTIVIDADES PRINCIPALES:**

QUE Y COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE

4. **FUNCIONES OCASIONALES:**

QUE Y COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE

➤ RELACIONES ORGANIZACIONALES:

5. De qué cargo depende usted directamente?

6. Qué cargos reportan a su mismo jefe o superior inmediato?

7. A qué cargo supervisa usted?

DIRECTAMENTE	INDIRECTAMENTE

8. Enuncie en forma breve el aporte fundamental de cada cargo subordinado, (describiendo que hace y para que lo hace).

CARGO	DESCRIPCION

➤ RELACIONES DE TRABAJO

9. Describa las comunicaciones interpersonales o de otra índole que usted mantiene en razón de su mismo cargo tanto internas como externas y describa brevemente el objetivo de los mismos.

RELACIONES INTERNAS	OBJETIVO

RELACIONES EXTERNAS	OBJETIVO

10. Indique el tipo de habilidad que requiere su cargo para sus relaciones interpersonales (señale con una X).

BASICA ()
Normal cortesía y eficiencia

IMPORTANTE ()
Es importante influir y/o servir a los demás, así como la comprensión de los otros.

CRITICA ()
Es de máxima importancia el tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

➤ AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Señale las decisiones que usted toma al ejercer sus funciones y que estén dentro de las atribuciones designadas a su cargo.

11. Enuncie las decisiones que usted toma sin consultar a su superior inmediato.

12. Enuncie las decisiones que usted toma consultando a su superior inmediato:

➤ PROBLEMAS PROPIOS DEL CARGO

13. Describa los PROBLEMAS que se presentan con frecuencia y que usted debe resolver para el logro de los objetivos trazados en el cargo.

14. Cómo los afronta?

15. Cuáles son los medios con que cuenta para resolverlos?

16.Cuál es el reto del cargo?

17. Qué intensidad del proceso mental exige el cargo para identificar, analizar y solucionar un problema?

SENCILLA ()

La elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.

CON MODELOS ()

La elección de cosas aprendidas en situaciones conocidas y previamente establecidas.

INTERPOLATIVO ()

Elegir lo aprendido, las experiencias y aplicarlas a situaciones nuevas o parecidas.

ADAPTACIÓN ()

Implica contar con un pensamiento analítico, interpolativo, evaluativo y/o consultivo, que genere soluciones dentro de situaciones variables.

➤ REQUISITOS DEL CARGO

➤ EDUCACIÓN:

18. Qué nivel educativo mínimo considera usted que debe poseer una persona para desempeñar las labores de su cargo?

➤ EXPERIENCIA:

19. Diga ¿qué tipo de experiencia y cuanto tiempo se requiere para que una persona pueda ejercer eficientemente las labores de su cargo?

➤ ENTRENAMIENTO:

20. Requiere el cargo algún tipo de entrenamiento previo? Explique.

21. Cuánto tiempo de experiencia considera usted que necesita una persona para desempeñarse en el cargo?

➤ HABILIDADES

➤ HABILIDAD ADMINISTRATIVA

22. Indique que aptitud es necesaria para integrar y armonizar distintas funciones dentro de la empresa.

() Implica la habilidad para ejecución y/o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y contenido, con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.

() Implica la habilidad para supervisar la relación de funciones homogéneas en naturaleza y objetivos, delegar y coordinar el trabajo de otros.

() Implica la habilidad para integrar y coordinar funciones diversas en naturaleza y objetivos, o la coordinación de una función que afecte significativamente la plantación y las operaciones de la empresa.

() Implica la dirección de un conjunto de funciones hacia la consecución de objetivos a mediano y largo plazo.

➤ HABILIDAD MANUAL

23. Qué grado de habilidad manual se requiere para que la calidad y cantidad del trabajo sea la mejor? (Marque con una X)

- () Poca habilidad
- () Mediana habilidad
- () Mucha habilidad

➤ RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

24. Debe usted supervisar una o mas personas en el desarrollo de su cargo. (Marque con una X)

SI () NO ()

Si su respuesta es SI continúe con la siguiente pregunta de ser NO siga a la pregunta 26

25. Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer. (marque con una X)

SUPERVISIÓN TÉCNICA ()

Asigna, instruye y comprueba el trabajo.

SUPERVISIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA ()

Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo. Responde por la actuación del personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito.

SUPERVISIÓN COMPLETA ()

Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo. Responde por la educación, actuación y disciplina del personal y tiene autoridad para sancionar las faltas.

➤ RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

26. Marque con una X la respuesta que considere que lo define mejor.

- () No tiene acceso legitimo a información de carácter confidencial.
- () La información es de poca importancia y en su revelación podría resultar perjudicial por las actividades de la empresa o bien, tengo acceso a información observada que es de conocimiento colectivo.
- () Tengo alto acceso a información importante y reservada, cuya divulgación podría ocasionar a PRODUCTOS YOGGI pérdidas y daños. Son

pocas las personas que conoces esta información.

() Tengo acceso a información muy confidencial y delicada, cuya información perjudicaría de manera muy grave a los intereses de PRODUCTOS YOGGI.

27. De manera general y breve diga ¿Cuál es la información que usted conoce o maneja en razón de su cargo?

➤ **RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIA, EQUIPO Y VALORES**

28. Usted, tiene responsabilidad directa por los elementos que maneja durante la ejecución de su trabajo?

SI () NO ()

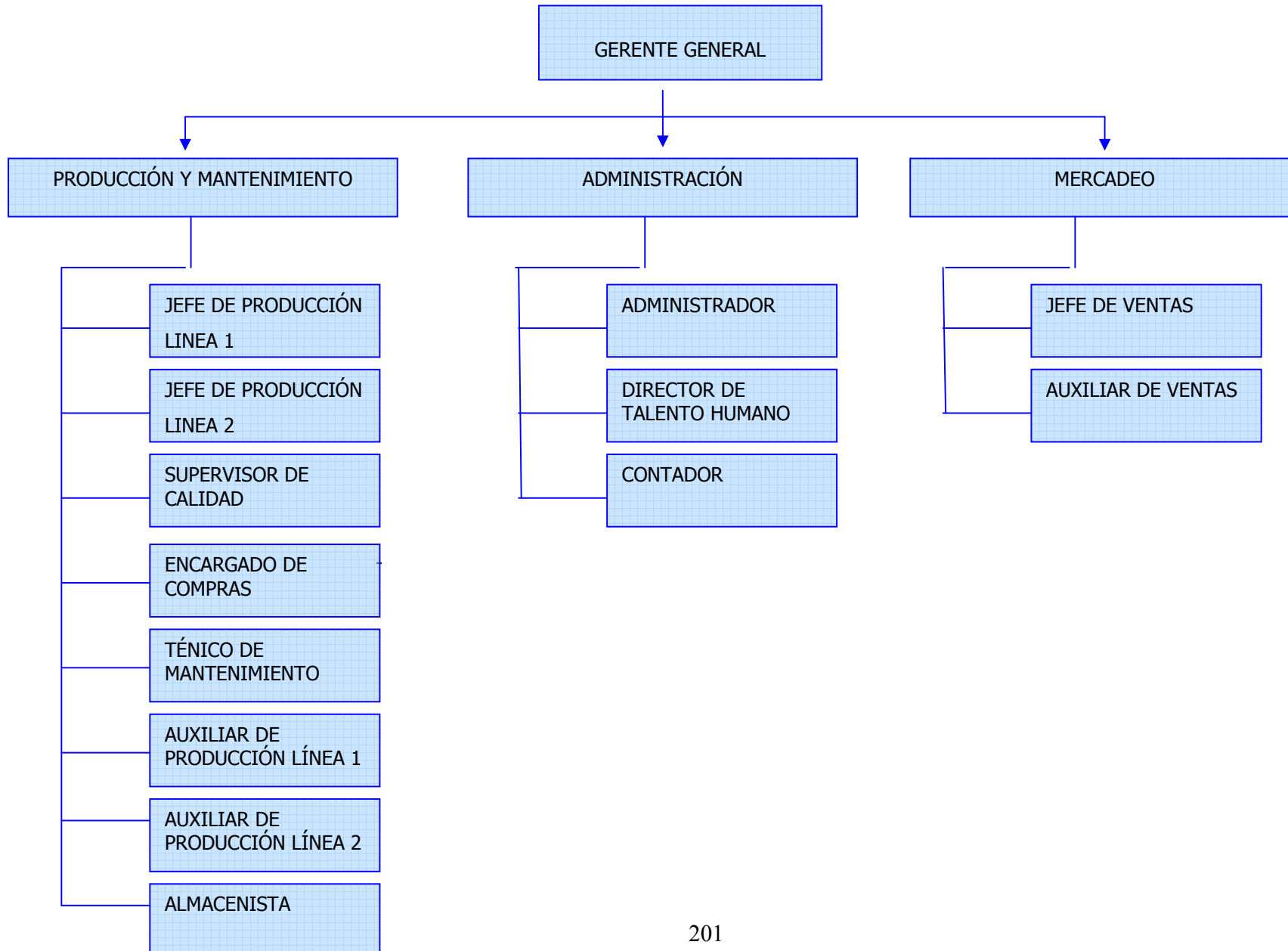
Si su respuesta es SI continúe con la siguiente pregunta de ser NO siga a la pregunta 30.

29. Indique el tipo de elemento que esta bajo su responsabilidad.

ELEMENTOS A SU CARGO	TIPO
Maquinaria	
Equipo	
Equipo de oficina	
Dinero	
Materia prima	
Materiales	
Productos en proceso	

ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRODUCCIONES YOGGI



ANEXO 3



PRODUCCIONES YOGGI

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha _____

REQUISITOS DEL PUESTO

Nombre del puesto _____

Descripción _____

Departamento _____

Se trata de una vacante:

Permanente ()

Temporal ()

Cuanto

Tiempo _____

Horario de trabajo: _____ Fecha de contratación: _____

REQUISITOS DEL OCUPANTE

Edad : _____ **Sexo:** _____ **Estado civil:**

Escolaridad: _____

Experiencia de trabajo _____

Otras características _____

PUESTO DE NUEVA CREACIÓN justifique económicamente la creación de este puesto _____

REEMPLAZO

¿ A quien reemplaza? _____

Puesto _____

Motivo (Promoción, etc.) _____

Explicar _____

AUTORIZACIONES

Solicitado por _____ V . B Jefe Inmediato _____ Puesto _____

Puesto _____

Firma _____

Firma _____

V. B. DIRECCIÓN GENERAL

Para ser requisitado por relaciones industriales

Categoría

Sueldo _____

Mínimo _____ Medio

Máximo

En caso de reemplazo, sueldo _____

V. B. _____

COMENTARIOS _____

ANEXO 4



PRODUCCIONES YOGGI

FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____

SECCIÓN: _____

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

CRITERIOS DE SELECCIÓN

NIVEL DE ESTUDIOS: _____

EXPERIENCIA LABORAL: _____

CONDICIONES DE TRABAJO: _____

TIPO DE TAREA: _____

RELACIONES HUMANAS: _____

CONOCIMIENTOS NECESARIOS: _____

INDICACIONES: _____

CONTRAINDICACIONES: _____

ANEXO 5



PRODUCCIONES YOGGI

SOLICITUD DE EMPLEO

No. _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES:

Sírvase suministrar la siguiente información. Para nuestra empresa es importante saber de usted, solo de esta manera podremos estimar sus estudios, experiencia y buena fe, colocándolo en un puesto donde se encuentre satisfecho y garantice su desarrollo.

Por favor escriba con letra clara.



1. DATOS PERSONALES

Nombres: _____ Apellidos: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ E-mail: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Nacionalidad: _____ Estatura: _____ Peso: _____

Cargo al que aspira: _____ Sueldo deseado: _____

Edad: ____ Sexo: ____ C.C. _____ Tarjeta militar No. _____

Estado civil: _____ Vive con: _____

2. SI TIENE PARIENTES O CONOCIDOS EN LA EMPRESA PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

Nombre: _____ Parentesco: _____ Cargo: _____

3. ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: _____ Fecha de último año: _____

SECUNDARIA: _____ Fecha de último año: _____

PROFESIONAL: _____ Fecha de último año: _____

OTROS: _____ Fecha de último año: _____

Cursos realizados: _____

Qué estudia actualmente? _____

Máquina de oficina o taller que pueda manejar? _____

Describe otras cualidades personales que crea usted que son valiosas para nuestra empresa. _____

4. EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Actividad de la empresa: _____

Cargo desempeñado: _____ Periodo de trabajo: _____

Nombre del jefe inmediato: _____ Cargo ocupado: _____

Motivo de retiro: _____

Podemos solicitar información sobre usted? Por que? _____

Nombre de la empresa: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Actividad de la empresa: _____

Cargo desempeñado: _____ Periodo de trabajo: _____

Nombre del jefe inmediato: _____ Cargo ocupado: _____

Motivo de retiro: _____

Podemos solicitar información sobre usted? Por que? _____

5. REFERENCIAS PERSONALES (No incluir familiares ni jefes anteriores)

Nombre: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Ocupación: _____

Tiempo de conocerlo: _____

Nombre: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Ocupación: _____

Tiempo de conocerlo: _____

En caso de emergencia podemos avisar a:

Nombre: _____ Parentesco: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Queda entendido que cualquier convenio entre la empresa y el solicitante se tendrá por hecho sobre la base de que lo anteriormente expuesto es exacto y verídico. En caso contrario dicho convenio será nulificado. Certifico bajo protesta de decir verdad que, los datos contenidos en la presente solicitud, así como mi capacidad para desempeñar el puesto que solicito, son verídicos. El hecho de que la empresa reciba esta solicitud, no significa que acepta como empleado al interesado.

Firma del solicitante

ANEXO 6



PRODUCCIONES YOGGI

INFORME DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____

> EDUCACIÓN:

GRADOS ALCANZADOS	FECHA

> EMPLEO (S) SOLICITADO (S):

1. _____
2. _____
3. _____

CALIFICACIÓN DEL ASPIRANTE PARA EL CAMPO OCUPACIONAL

FACTORES DE SELECCIÓN		CALIFICACIÓN
Equipo físico	Presencia física, actitudes, forma de hablar del aspirante; ¿son ventajas o limitaciones?	
Equipo mental	El aspirante está realmente alerta?, se expresa con eficiencia?, puede pensar con claridad?	
Equipo emocional	El aspirante está emocionalmente maduro?, se lleva bien con los demás?, puede influir en los demás?	

Interés-motivación	Los intereses expresados por el aspirante son consistentes con el empleo solicitado y sus metas en carrera con la empresa?, tiene un nivel elevado de aspiraciones?	
Educación	Los cursos tomados por el aspirantes fueron pertinentes para el puesto?, la calidad fue tal para mostrar un logro real?	
Experiencia laboral	La experiencia laboral es una contribución valiosa para el desarrollo general?	
Historia personal y familiar	Las relaciones familiares ayudan a promover o limitar el desarrollo personal?, las circunstancias personales y familiares actuales serán un factor positivo o negativo en el desarrollo futuro del aspirante?	

➤ **COMENTARIOS:**

➤ **CALIFICACIÓN: (Marque con una X)**

- () O – Sobresaliente
- () A-A - Arriba del promedio
- () A - Promedio
- () BA – Debajo de promedio
- () U – No satisfactorio

FECHA: _____

ENTREVISTADOR: _____

TITULO: _____

ANEXO 7



PRODUCCIONES YOGGI

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Nombre del Solicitante _____ Fecha: _____
Solicita el puesto de: _____ Código: _____
Entrevistador: _____

Comentarios del entrevistador

a) Evaluación de varios aspectos (1 = mínimo, 10 = máximo):

Aspecto: _____ Habilidad del puesto: _____
Interés: _____ Educación y capacitación: _____
Experiencia y Antecedentes: _____ Disponibilidad: _____
Estabilidad (empleo anterior): _____
Expectativas salariales compatibles con lo presupuestado: _____

b) Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior: _____
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior: _____
3. Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____
4. Expectativas profesionales: _____
5. Comentarios adicionales: _____

Seguimiento sugerido

- _____ Ninguno
- _____ Solicitante no aceptable (notificar)
- _____ Someter a pruebas
- _____ Concertar entrevista con Superior Inmediato
- _____ No aceptable para puesto solicitado
- _____ Considérese para el puesto

ANEXO 8



PRODUCCIONES YOGGI

FORMATO DE RESULTADO DE EXÁMENES MÉDICOS

Fecha _____

Nombre del empleado: _____

Edad: _____ Peso: _____ Estatura: _____

Trabajo anterior: _____

Antecedentes Hereditarios: _____

Antecedentes Personales: _____

Patológicos: _____ No Patológicos: _____

Deformaciones Físicas: _____

Deformaciones Orgánicas: _____

APARATO RESPIRATORIO

Examen Clínico: _____

Examen Radiológico: _____

Pruebas de laboratorio: _____

APARATO CIRCULATORIO

Examen Clínico (incluyendo tensión arterial): _____

Investigación de Várices: _____

Pruebas de laboratorio: _____

APARATO DIGESTIVO

Estado de la boca y de la faringe: _____

Examen Clínico: _____

Hernias: _____

Pruebas de laboratorio: _____

APARATO GENITOURINARIO

Examen Clínico: _____

Pruebas de laboratorio: _____

SISTEMA NERVIOSO

Sensibilidad General: _____

Reflejos: _____

PSIQUISMO

Psiquismo: _____

Memoria: _____

Ideación: _____

Eficiencia Psicotécnica: _____

ÓRGANO DE LOS SENTIDOS

Agudeza visual: Ojo derecho: _____ Ojo Izquierdo: _____

Investigación del daltonismo: _____

Reflejos pupilares: _____ A la luz: _____

A la acomodación: _____

EXÁMEN DE LOS OIDOS

Reloj: Oído derecho: _____ Oído Izquierdo: _____

OLFATO

APARATO LOCOMOTOR

Estado de las articulaciones: _____

Marcha: _____

Movimientos: _____

Estado de la piel: _____

OBSERVACIONES

Exámenes a los 6 meses: _____

Exámenes al año: _____

Categoría y clase de trabajo que desempeña el empleado: _____

Deportes que puede practicar: _____

NOMBRE DEL MÉDICO: _____

No. DE REGISTROS S. S. A. _____

No. DE TARJETA PROFESIONAL: _____

DE: _____ Año: _____

ANEXO 9



PRODUCCIONES YOGGI

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO⁵⁵

Nombre del empleador _____
Dirección: _____
Nombre del trabajador _____
Dirección: _____
Lugar, Fecha de Nacimiento _____
Labor a Desempeñar _____
Salario a Devengar _____
Termino Inicial del Contrato _____
Fecha de Iniciación de Labores _____
Fecha de Vencimiento de labores _____

Entre el empleador y el trabajador, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas: **Primera.** El empleador contrata los servicios personales del trabajador y este se obliga: a) A poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de sus funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las ordenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, y b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato. **Segunda.** El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del trabajo. Se aclara y se conviene que en los casos en los que el trabajador

⁵⁵ Tomado de: Minuta y modelos Legis.

devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82,5 % de dichos ingresos, constituye remuneración ordinaria, y el 17,5% restante esta destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

Tercera. Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en el día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la ley así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo el empleador o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al empleador o a sus representantes. El empleador, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho (1).

Cuarta. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

Quinta. Las partes acuerdan un periodo de _____ días, que no es superior a la quinta parte del término inicial de este contrato, ni excede de dos (2) meses. En caso de prorrogas o nuevo contrato entre las partes se entenderá que no hay nuevo periodo de prueba, durante este periodo tanto el empleador como el trabajador podrán terminar el contrato en cualquier momento, en forma unilateral, de conformidad con el artículo 78 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 7º de la Ley 50 de 1990. Si la duración del contrato fuere superior a 30 días e inferior a un (1) año, se entenderá renovado por un termino igual al inicialmente pactado, si antes de la fecha del vencimiento ninguna de las partes avisare por escrito la terminación de no prorrogarlo, con una antelación no inferior a treinta (30) días.

Sexta. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7º del Decreto 2351 de 1965; y, además por parte del empleador, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para cláusulas adicionales en el presente contrato.

Séptima. Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar pertenecen al empleador, de

conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y concordantes de la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al trabajador, salvo cuando este no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al empleador u otros factores similares. **Octava.** Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto al inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador o implique perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por el empleador de conformidad con el numeral 8º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. El trabajador se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida el empleador dentro de su poder subordinante, siempre que se respete las condiciones laborales del trabajador y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 1º de la ley 50 de 1990. **Novena.** Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1º, es lograr la justicia en la relación entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. **Décima.** El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerdan al presente contrato se anotarán a continuación de su texto. Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación.

CIUDAD Y FECHA _____

Empleador
Representante Legal

Empleado
C.C. No. _____

ANEXO 10



PRODUCCIONES YOGGI

ENTREVISTA DE ANÁLISIS DE CARGOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- a. Nombre del cargo: _____
- b. Superior inmediato: _____
- c. Subordinados: _____

2. DESCRIPCIÓN RESUMIDA

- a. Descripción breve del cargo: _____

- b. Actividades desempeñadas: _____

- c. Características mas relevantes: _____

- d. Seleccione las características académicas necesarias que se deben tener para desempeñar el cargo

Escuela primaria

Bachillerato

Graduado universitario

Especialización

3. DEBERES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDAD

a. Las tareas de éste cargo se clasifican básicamente de carácter:

___ Gerencial

___ Técnico

___ Técnico

___ Otros

b. Elabore una lista de las principales tareas que se llevan a cabo en éste cargo, indicando el porcentaje de tiempo que requiere cada una de ellas:

1. _____ %: _____

2. _____ %: _____

3. _____ %: _____

4. _____ %: _____

5. _____ %: _____

c. Enumere las tareas secundarias que se realizan en éste cargo, indicando el porcentaje de tiempo que requiere cada una de ellas:

1. _____ %: _____

2. _____ %: _____

3. _____ %: _____

4. _____ %: _____

5. _____ %: _____

d. Especifique las responsabilidades adscritas a éste cargo, indicando su importancia porcentual relativa.

1. _____ %: _____

2. _____ %: _____

3. _____ %: _____

4. _____ %: _____

5. _____ %: _____

4. APTITUDES INTELECTUALES

a. Mencione las características intelectuales que debe poseer la persona que desempeñe en éste cargo, indicando el porcentaje de importancia de cada una de ellas:

1. _____ %: _____
2. _____ %: _____
3. _____ %: _____
4. _____ %: _____
5. _____ %: _____

b. Clasifique las siguientes aptitudes intelectuales según el grado de importancia para desempeñar éste cargo

1. _____ %: Iniciativa
2. _____ %: Creatividad
3. _____ %: Capacidad de juicio
4. _____ %: Atención
5. _____ %: Uso de técnicas matemáticas

5. APTITUDES FÍSICAS

a. Mencione las características físicas que debe poseer la persona que desempeñe en éste cargo, indicando el porcentaje de importancia de cada una de ellas:

1. _____ %: _____
2. _____ %: _____
3. _____ %: _____
4. _____ %: _____
5. _____ %: _____

b. Clasifique las siguientes aptitudes físicas según el grado de importancia para desempeñar éste cargo

1. _____ %: Agudeza visual
2. _____ %: Agudeza auditiva
3. _____ %: Habilidad manual
4. _____ %: Capacidad táctil
5. _____ %: Fuerza muscular
6. _____ %: Destreza corporal

6. EXPERIENCIA

a. La experiencia requerida para desarrollar éste cargo es:

___ Irrelevante ___ Importante ___ Imprescindible

b. Debe tener _____ años de experiencia en la función de _____

7. ÁMBITO LABORAL

a. Describa brevemente, las condiciones físicas en las que trabaja una persona que desempeña éste puesto.

b. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?

___ SI ___ NO ¿Cuáles? _____

c. ¿Qué características hacen que éste cargo sea excepcional?

8. CONDICIONES SANITARIAS Y DE SEGURIDAD

a. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de su equipo?

SI NO ¿Cuáles? _____

b. ¿Está expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales?

SI NO ¿Cuáles? _____

c. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

SI NO ¿Cuáles? _____

9. PARÁMETROS DE DESEMPEÑO

a. ¿Cómo se mide el desempeño en éste cargo?

b. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito de éste cargo?

10. COMENTARIOS FINALES

a. ¿Qué comentarios desea añadir a éste formulario?

b. ¿Cuándo se debe volver a analizar éste cargo?

Firma del analista de cargos

Fecha: _____

Revisado y autorizado

Fecha: _____

ANEXO 11



PRODUCCIONES YOGGI

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

TITULO DEL CARGO : _____

SECCIÓN : _____

SUPERIOR INMEDIATO : _____

PROPÓSITO DEL CARGO

CARGOS SUBORDINADOS: _____

RELACIONES INTERNAS:

- _____
- _____

RELACIONES EXTERNAS:

- _____
- _____

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- _____

 - _____

 - _____

 - _____

-

ANÁLISIS DEL CARGO

✓ REQUISITOS DEL CARGO

- **Educación:** _____

- **Experiencia:** _____

- **Entrenamiento:** _____

✓ RESPONSABILIDAD

- _____

- _____

- _____

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Ambiente: _____
 - Riesgos: _____
-

DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

✓ **COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

✓ **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

- _____
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____
-