

**PERFECCIONANDO Y DANDO SUGERENCIAS A LOS PROCESOS DEL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CASO DE VICPIMAR**

Carmen Susana Piñeros Paz

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Administración de empresas

Bogotá

2018

**PERFECCIONANDO Y DANDO SUGERENCIAS A LOS PROCESOS DEL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CASO DE VICPIMAR**

Carmen Susana Piñeros Paz

Director:

María Teresa Sánchez Lleras

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Administración de empresas

Bogotá

2018

Tabla de contenido

Resumen	7
1. Capítulo I	7
1.1. Introducción	7
2. Capítulo II	10
2.1. Metodología	10
3. Capítulo III	11
3.1. Historia	11
4. Capítulo IV	12
4.1. Misión	12
4.2. Visión	16
4.3. Valores	18
4.4. Organigrama	20
4.5. Descripción de cargos	24
5. Capítulo V	26
5.1. Proceso de selección	26
5.2. Capacitación	31
5.3. Evaluación de desempeño	34
5.4. Clima organizacional	38
5.5. Salarios	50
5.6. Seguridad en el trabajo	53
6. Capítulo VI	55
6.1. Conclusiones	55
6.2. Recomendaciones	58
Bibliografía	68
Anexos	71

Lista de figuras

Figura 1 Bitácora COMPAS febrero 2018.....	14
Figura 2 Bitácora COMPAS marzo 2018.	15
Figura 3 Infórmate COMPAS.....	17
Figura 4 Valor del mes COMPAS, innovación.	20
Figura 5 Organigrama, Gerente General.....	21
Figura 6 Organigrama, Área Gestión Humana.	21
Figura 7 Organigrama, Área Financiera.	22
Figura 8 Organigrama, Área Lubricantes y Llantas.....	22
Figura 9 Organigrama, Área Operaciones.	23
Figura 10 Organigrama, Área Combustibles.	23
Figura 11 Organigrama, Área Baterías.	23
Figura 12 Organigrama, Área Subgerente.	24
Figura 13 Recomendación área recursos humanos. Elaboración propia.	24
Figura 14 Encuesta capacitaciones. Elaboración propia.....	33
Figura 15 Esfuerzo individual.....	34
Figura 16 Recompensas organizacionales.	39
Figura 17 COMPAS. Día de la mujer 2018.....	42
Figura 18 COMPAS. Ruta infantil 2017.....	42
Figura 19 COMPAS. Halloween 2017.	43
Figura 20 COMPAS. Voluntariado día de la tierra 2018.....	44
Figura 21 COMPAS. Mejor foto biodiversidad 2018.....	44
Figura 22 COMPAS. Celebración de fin de año 2017.....	45
Figura 23 COMPAS. Navidad, verde navidad 2017.....	46
Figura 24 COMPAS. Show room navideño 2017.	46
Figura 25 COMPAS. Jornada de relajación diciembre 2017.....	47
Figura 26 COMPAS. Rumbaterapia septiembre 2017.....	47
Figura 27 COMPAS. Club amigos de la salud 2018.	48
Figura 28 Composición de los salarios.	51
Figura 29 Método de escalafón simple.	52
Figura 30 Accidente de trabajo.	53
Figura 31 Programa de seguridad en el trabajo.	54
Figura 32 Recomendación área recursos humanos. Elaboración propia.	60
Figura 33 Evaluación (Autoevaluación).	62
Figura 34 Método de escalafón simple.	66
Figura 35 Programa de seguridad en el trabajo.	67

Lista de tablas

Tabla 1 Descripción de cargo Gerente General.	72
Tabla 2 Indicadores de gestión Gerente General.	72
Tabla 3 Descripción de cargo Subgerente.....	73
Tabla 4 Indicadores de gestión Subgerente.....	73
Tabla 5 Descripción de cargo Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión SIG.	73
Tabla 6 Indicadores de gestión Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión SIG	74
Tabla 7 Descripción de cargo Director de Gestión Humana.	74
Tabla 8 Indicadores de gestión Director de Gestión Humana.	75
Tabla 9 Descripción de cargo Auxiliar de Gestión Humana.	76
Tabla 10 Indicadores de gestión Auxiliar de Gestión Humana.	76
Tabla 11 Descripción de cargo Director Financiero.	76
Tabla 12 Indicador de gestión Director Financiero.	77
Tabla 13 Descripción de cargo Coordinador de Facturación y Cartera.	77
Tabla 14 Indicadores de gestión Coordinador de Facturación y Cartera.....	78
Tabla 15 Descripción de cargo Analista Facturación.	78
Tabla 16 Indicadores de gestión Analista Facturación.....	79
Tabla 17 Descripción de cargo Analista Archivo.	79
Tabla 18 Indicadores de gestión Analista Archivo.	80
Tabla 19 Descripción de cargo Auxiliar Archivo.	80
Tabla 20 Indicadores de gestión Auxiliar Archivo.	81
Tabla 21 Descripción de cargo Auxiliar Mensajería.	81
Tabla 22 Indicadores de gestión Auxiliar Mensajería.	82
Tabla 23 Descripción de cargo Analista Almacén.	82
Tabla 24 Indicadores de gestión Analista Almacén.	83
Tabla 25 Descripción de cargo Auxiliar Almacén.	83
Tabla 26 Indicadores de gestión Auxiliar Almacén.	84
Tabla 27 Descripción de cargo Coordinador de Tesorería y Nomina.	84
Tabla 28 Indicadores de gestión Coordinador de Tesorería y Nomina.....	85
Tabla 29 Descripción de cargo Auxiliar de Servicios Generales.....	85
Tabla 30 Indicadores de gestión Auxiliar de Servicios Generales.....	86
Tabla 31 Descripción de cargo Auxiliar Contable.....	86
Tabla 32 Indicadores de gestión Auxiliar Contable.....	87
Tabla 33 Descripción de cargo Director Lubricantes y Llantas.	87
Tabla 34 Indicadores de gestión Director Lubricantes y Llantas.	88
Tabla 35 Descripción de cargo Mercaderista.....	88
Tabla 36 Indicadores de gestión Mercaderista.....	89
Tabla 37 Descripción de cargo Asesor Comercial.	89
Tabla 38 Indicadores de gestión Asesor Comercial.	90
Tabla 39 Descripción de cargo Asesor Comercial.	91
Tabla 40 Indicadores de gestión Asesor Comercial.	91
Tabla 41 Descripción de cargo Conductor Lubricantes y Llantas.....	91
Tabla 42 Indicadores de gestión Conductor Lubricantes y Llantas.....	92
Tabla 43 Descripción de cargo Jefe de Operaciones.....	92

Tabla 44 Indicadores de gestión Jefe de Operaciones.....	93
Tabla 45 Descripción de cargo Auxiliar de Operaciones.....	94
Tabla 46 Indicadores de gestión Auxiliar de Operaciones.....	94
Tabla 47 Descripción de cargo Conductor de Combustible.....	94
Tabla 48 Indicadores de gestión Conductor de Combustible.....	95
Tabla 49 Descripción de cargo Islero.....	95
Tabla 50 Indicadores de gestión Islero.....	96
Tabla 51 Descripción de cargo Director de Combustible.....	96
Tabla 52 Indicadores de gestión Director de Combustible.....	97
Tabla 53 Descripción de cargo Coordinador de Baterías.....	98
Tabla 54 Indicadores de gestión Coordinador de Baterías.....	98
Tabla 55 Descripción de cargo Asesor Técnico de Batería.....	99
Tabla 56 Indicadores de gestión Asesor Técnico de Batería.....	99
Tabla 57 Descripción de cargo Coordinador de Infraestructura.....	100
Tabla 58 Indicadores de gestión Coordinador de Infraestructura.....	100
Tabla 59 Descripción de cargo Asistente de Infraestructura.....	101
Tabla 60 Indicadores de gestión Asistente de Infraestructura.....	101
Tabla 61 Descripción de cargo Mecánico.....	101
Tabla 62 Indicadores de gestión Mecánico.....	102
Tabla 63 Descripción de cargo Auxiliar Mecánico.....	102
Tabla 64 Indicadores de gestión Auxiliar Mecánico.....	103

Resumen

El siguiente trabajo de grado es con el fin de perfeccionar el área de recursos humanos de la empresa Vicpimar, compañía dedicada a la comercialización y distribución de combustible y lubricantes al por mayor y al detal desde el 1995. Su área de recursos humanos actualmente no se encuentra bien consolidada ya que cuenta con unas áreas tercerizada, otras realizadas por ellos y otras con las que no cuentan. En este trabajo de la harán recomendaciones a Vicpimar de cómo puede mejorar esta área para potencializar el desempeño de sus trabajadores y por ende sus utilidades.

1. Capítulo I

1.1. Introducción

El área de recursos humanos en una organización, se encarga de regular y potencializar el desempeño de los trabajadores, con el objetivo de aumentar su rendimiento laboral. Al ser el capital humano el recurso más valioso de una empresa, este departamento ha ido aumentando su nivel de participación en las organizaciones, es por tal que su administración es fundamental para generar mayores beneficios corporativos. Como lo planteó alguna vez Robert Owen, considerado por muchos el padre de la administración moderna de personal “el mayor nivel de producción está asociado al grado de satisfacción que las personas tengan en su trabajo” (UNESCO, 1999). Es por eso, que es de vital importancia que los empleados tengan sentido de pertenencia por su lugar de trabajo, y se sientan orientados hacia una misma meta, logrando de esta manera cumplir con la misión y

visión de la organización. Lo cual conlleva a que una empresa con un buen manejo de esta área refleje alta motivación y buen clima laboral de sus empleados.

Las PyMEs son pequeñas y medianas empresas, las cuales están constituidas con menos de 200 empleados en total, además de que cuentan con una facturación no tan alta, un tamaño moderado y pocos recursos. En Colombia el 96% de las empresas son PyMEs, así lo afirma El Espectador en su artículo “Un país de PyMEs”, por esto representan una gran parte del motor de la economía y siendo las que mayores retos enfrentan. Usualmente las PyMEs no cuentan con un área de recursos humanos puesto que en muchos casos no se tiene en cuenta la importancia y los beneficios que trae consigo de contar con esta área. Muchos directivos delegan las funciones de recursos humanos a otras áreas de la organización o realizan una tercerización no muy bien desarrollada. No contar con un espacio consolidado y un personal especializado que realice estas actividades, evita que haya un sistema de seguimiento a los empleados. Los incentivos económicos y la mejora en el clima organizacional son algunos de los factores que logran mejorar la eficiencia y satisfacción de los colaboradores de la organización, pero que en muchas ocasiones terminan siendo dejados de lado.

Hoy en día las organizaciones son conscientes de que es completamente necesario contar con una excelente calidad en productos y servicios, sin embargo, es clave entender que esta meta no se alcanza solo con innovación en el portafolio o campañas publicitarias, también se requiere del talento humano que complemente y ejecute todas las actividades de manera exitosa. Es por tal que se convierte en pilar fundamental alcanzar un desarrollo integral en toda la organización.

A veces pensamos que entre más personas trabajen en la compañía, más recursos humanos tiene la empresa. Lastimosamente no es así, tenemos un concepto erróneo, se puede decir que los recursos son las habilidades, actitudes, conocimientos y comportamientos que tienen los empleados. Por lo tanto como dijo Oscar Huerta, profesor, consultor e investigador de la Universidad Regiomontana “puede haber empresas con muchos empleados y muchos recursos humanos, empresas con pocos empleados y muchos recursos humanos, muchos empleados y pocos recursos humanos y por último, pocos empleados y pocos recursos humanos” (Huerta, S.F). Por lo anterior se puede decir que entre más conocimientos tengan los trabajadores de una empresa, más recursos humanos tendrá esta, teniendo una mayor calidad para traer mejor resultados a la organización.

A través de una encuesta realizada a 550 compañías a nivel mundial, la firma EY testimonia que el 80% de las organizaciones aseguran que, los ingresos aumentan en un 10%, si se constata de una apropiada relación entre los departamentos financieros y de recursos humanos, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones se asume que contar con un área de tal magnitud representa solamente egresos para la compañía.

Vicpimar S.A.S. es una PyME dedicada a la distribución y comercialización de productos derivados del petróleo al por mayor y al detal desde 1995. Esta distribución es realizada por medio de estaciones de servicios (terrestres y marítimas), carro-tanques y furgonetas. Ofrece además un amplio portafolio de productos y servicios, orientado a las necesidades de sus clientes. Todas sus sedes se encuentran en la ciudad de Cartagena, Colombia, teniendo su sede principal en el Barrio Mamonal, zona industrial de Cartagena. Esta empresa logra a través de sus carro-tanques y furgonetas llegar a diferentes ciudades del país. Cabe mencionar que es una empresa familiar que se encuentra en su segunda generación y que al momento cuenta con un total de 62 empleados.

La organización se encuentra actualmente liderada por su dueño y fundador Víctor Eduardo Piñeros Martínez. Hoy en día Vicpimar no cuenta con un área de recursos humanos consolidada, debido a la falta de información que se tiene dentro de los altos mandos, sobre la importancia y beneficios que ofrecería este departamento a la empresa. Siendo esta una de las principales causas por la cual sus empleados tienden a sentirse insatisfechos con su trabajo, generando de esta manera, la ejecución de actos ilegales dentro de la organización como; robo y manipulación en los estados financieros. Aunque sus trabajadores, a veces, no estén robando directamente a la compañía, suelen adquirir malos hábitos a la hora del servicio, por ejemplo, quitándole combustible y lubricante a los clientes, ya que al llegar a la empresa donde deben suministrar el combustible y/o lubricante se ponen de acuerdo con el empleado de la contraparte para no proveerlo totalmente sino cierta cantidad, y entre ellos se dividen lo que queda, para venderlo en las calles. El problema mencionado anteriormente tiene igual gravedad o mayor como si fuese un acto directo hacia la empresa, ya que, si el cliente tiene conocimiento de la situación, se deja un precedente a la hora de medir su nivel de satisfacción con la oferta de productos y servicios ofrecidos por Vicpimar. Por otro lado, no solo se han desarrollado este tipo de actividades, sino también las manipulaciones en los estados financieros para ocultar dinero que fue ingresado a las cuentas de la empresa, más específicamente, dinero en efectivo.

Las preguntas de investigación que se resolverán en este trabajo de grado es ¿Cómo se podría perfeccionar el área de recursos humanos en la empresa Vicpimar S.A.S.? y ¿Qué sugerencias se le puede dar?. Me parece de suma importancia responder este problema ya que toda compañía debe tener un área de recursos humanos para que cuente con un buen clima organizacional y la satisfacción de todo el público interno. Puesto que, este factor si bien puede llevar a la organización a pérdidas en un nivel financiero, también puede por el contrario generar una mayor productividad y por ende mayores ingresos. Así mismo, se puede evitar todas aquellas actividades ilegales que afectan a la empresa, y se puede mejorar de manera significativa el entorno laboral de todos los colaboradores.

Vicpimar cuenta con ciertas áreas de recursos humanos manejadas por ellos, otras dirigidas por medio de un tercero y unas con las que no cuenta. Por ende, el objetivo general de este trabajo es verificar como están siendo tratadas cada una de las áreas para así poder plantear para Vicpimar una propuesta para el área de recursos humanos, en el cual se logre perfeccionar, con el fin de cultivar el talento humano en el interior de la compañía para que los empleados tengan mayor sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo hacia la organización. Dentro los objetivos específicos se encuentran: conocer a través de un estudio como está funcionando actualmente el área de recursos humanos como lo son: proceso de selección, capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional, salarios y seguridad industrial.

2. Capítulo II

2.1. Metodología

La metodología de este trabajo se hizo por medio de encuestas y entrevistas realizada a todos los trabajadores de la empresa con el fin de obtener los resultados necesarios para desarrollar este trabajo de grado. Después de obtener los resultados, estos fueron analizados

para poder proponer un plan de mejora o de implementación a cada una de las áreas. Las sugerencias dadas fueron sacadas del libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato y de la empresa Compañía de Puertos Asociados, COMPAS donde actualmente me encuentro haciendo las prácticas y cuenta con un excelente área de recursos humanos.

3. Capítulo III

3.1. Historia

Vicpimar es una persona jurídica, de derecho privado y sociedad comercial que fue fundada el 8 de agosto de 1995 y registrada legalmente en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena, Colombia por su fundador, dueño y administrador Víctor Eduardo Piñeros Paz. Esta empresa se dedicaba principalmente a la venta de cemento, ladrillos, aceites, entre otros productos. Estaba ubicada en el barrio Mamonal, zona industrial de Cartagena, lo cual le favorecía mucho ya que era una zona que demandaba mucho estos productos anteriormente mencionados.

Al pasar los meses, Víctor, se dio cuenta que los clientes también estaban necesitando combustible y lo empezó a vender al detal, por medio de empaques plásticos de diferentes tamaños. Años después la demanda de combustible fue tan grande que Víctor creo una estación de servicio y empezó a venderlo al por mayor. Hoy en día, Vicpimar se ha especializado en la distribución y comercialización de productos derivados del petróleo por medio de varias estaciones de servicio, carro tanques cisternas y furgonetas, ofreciendo un portafolio íntegro y orientado a las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

Su compromiso, dedicación, innovación y responsabilidad les he permitido ser reconocidos y alcanzar un importante lugar en el sector industrial de la región. En Vicpimar, se trabaja todos los días para mejorar constantemente los procesos de brindar un mejor servicio y expandir la red, llegando sus valores agregados y compromiso al mercado.

4. Capítulo IV

4.1. Misión

En una empresa existen dos herramientas muy importantes, sin ellas la compañía estaría falta de identidad y de rumbo. Estas dos herramientas son la misión y la visión. “La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe” (Monge, 2009). Es importante que esta sea compartida entre todo el personal de la empresa, que ellos sepan cual es la razón de ser de la compañía para que se sientan identificados con ella. Este trabajo deber ser realizado principalmente por los dueños, gerentes y todo el personal clave de la organización, que involucren al resto de los empleados para que puedan trabajar en la misma sintonía y poder lograr un impacto positivo que funde un marco de referencia.

En la misión se deben tocar tres temas principales para que esta esté completa. Estos tres temas son: el objetivo de la compañía, los productos o servicios que ofrece y a quienes van dirigidos estos productos o servicios, sus clientes. Tener una misión bien estructurada la da credibilidad, estabilidad y coherencia a la empresa, para poder llegar a una fidelidad estable y duradera con los usuarios. Además, esta debe contar con unos aspectos importantes como lo son: que sea amplia, específica, motivadora y viable.

El objetivo de la misión es dar a conocer el negocio al que se dedica día a día la compañía. Esta misión debe estar conducida a la visión y a los valores de la empresa para que todo tenga un sentido. No solo se le debe comunicar al personal de la organización sino compartirla con los clientes, proveedores y entidades con las que la compañía tenga relación para que cause motivación y entusiasmo, y así llegar a una comunicación simple, breve y clara.

La misión de Vicpimar es la siguiente:

“Comercializar productos derivados del petróleo, tales como: combustibles, lubricantes y afines, de manera responsable, innovadora y competitiva, garantizando en todo tiempo un óptimo servicio, creando valor para nuestros inversionistas, clientes y grupos de interés” (Vicpimar, 2015).

A través de la misión de Vicpimar nos podemos dar cuenta que cuenta con una misión que está bien estructurada ya que comparte los aspectos fundamentales que debe llevar una misión como lo son: el objetivo, los productos o servicios que ofrece y a quienes van dirigidos. Lo negativo en esta compañía es que la misión no es comunicada al personal de la organización y esto fue identificado por medio de una encuesta la cual se encuentra en los anexos, anexo 1.

Por medio de la encuesta se puede afirmar que los trabajadores no están orientados hacia un mismo objetivo ya que no tienen conocimiento de la misión. Ellos afirman que algún día la leyeron pero más nunca la volvieron a ver y por ende no se acuerdan de ella.

La recomendación que sugiero para Vicpimar es que transmita la misión de la compañía no solo a sus empleados, sino también a sus clientes, proveedores y entidades con que la empresa tiene relación. No se le hizo encuesta a los últimos 3 mencionados por que si sus trabajadores no saben cuál es la misión de la empresa, mucho menos van a saberlo sus usuarios externos a ella.

Para poder comunicar la misión de la empresa se le recomienda a Vicpimar lo siguiente:

1. Que el dueño y gerente, Victor Piñeros, en compañía de los cargos claves, como los son los de recursos humanos, deben asegurarse que todos los empleados entiendan cual es la misión. Esto se puede realizar a través de pancartas informativas en puntos clave de la empresa donde este escrita la misión en grande y siempre ir recordándoselos a ellos. También se les debe informar que su trabajo es una de las herramientas para el cumplimiento de ella y se deben certificar que todos lo entiendan.
2. Los mismos cargos mencionados deben compartir las fortalezas de la empresa, comunicando los hechos que está a logrado positivamente. Este punto se puede realizar por medio de una bitácora que se envié mensualmente al correo de cada trabajador, comunicando los hechos positivos que pasaron en el mes y comentándoles cómo se pudieron lograr.



Figura 1 Bitácora COMPAS febrero 2018.

Obtenido de COMPAS (2018).

La imagen anterior es un ejemplo sobre cómo puede hacer Vicpimar las bitácoras. Este ejemplo es sacado de la empresa Compañía de Puertos Asociados, COMPAS. COMPAS es una empresa colombiana que ofrece servicios portuarios y logísticos a buques de carga, así como a empresarios que buscan un aliado para sus operaciones logísticas y de comercio exterior. Esta compañía cuenta con una excelente área de recursos humanos. En su bitácora, del mes de febrero del 2018, les enseñó a sus empleados los resultados que obtuvieron en el 2017, también les comentaron el proceso que llevaban con respecto a su proyecto sostenible y además les comentaron las últimas noticias positivas de COMPAS.



Figura 2 Bitácora COMPAS marzo 2018.

Obtenido de COMPAS (2018)

En su bitácora del mes de marzo del 2018 les enseña a sus empleados los avances que han tenido en cuanto al proyecto de ampliación del puerto de Cartagena. También les comenta sus avances en su proyecto sostenible y las buenas noticias que han tenido en el último mes.

3. Por último, las personas encargadas de cargos deben reconocer el labor de los demás. Los altos cargos son modelos a seguir y si tu estar presente para los empleados, ellos

van a estar presentes para ti, para los clientes proveedores y entidades relacionadas con la empresa.

4.2. Visión

Como anteriormente se mencionó, la visión hace parte de una de las dos herramientas importantes en una compañía. Mientras la misión define la identidad de la organización, la visión define su rumbo. La visión de una empresa es la que ofrece un horizonte que muestra hacia dónde quiere llegar, en un plazo determinado. Este plazo puede ser de 5 a 10 años ya que se habla de un largo plazo. Esta visión tiene a fondo un plan estratégico para poder llegar a su meta a través de pasos puntuales que llevan hacia a el resultado que se quiere llegar.

Es importante establecer una visión para que permita tener a toda la compañía en una misma dirección y así se puedan establecer objetivos para cada uno de ellos con coherencia y organización. Por otro lado, también es importante ya que inspira y motiva a los empleados a sentirse identificados y comprometidos con la empresa, refuerza a hacer una base en la cultura organizacional de la organización y da una buena imagen para los clientes, proveedores y entidades relacionadas con le empresa.

Las siguientes son las características con la que debe contar una visión: ser clara, breve, positiva, desafiante y estar alineada. Se tiene que tener claro la parte desafiante, no se debe llevar al extremo, ni tampoco ponerla tan fácil. Se tiene que hacer sabiendo que es difícil pero no imposible llegar a ella.

La visión de Vicimar en la siguiente:

“Llegando al 2020, perfilarnos como la oferta comercial más conveniente para el mercado y distinguirnos como los líderes en la región” (Vicpimar, 2015).

Por medio de la visión nos podemos dar cuenta que esta próximamente caducar y la empresa está próxima a llegar a su meta. Por otro lado, esta visión no cuenta con un plan estratégico y los empleados no saben cuál es. Como ellos no tienen idea cual es la meta a

la cual se quiere llegar, es difícil que lo puedan lograr. Esto lo pude descubrir a través de la misma encuesta que realice sobre la misión, la cual se encuentra en los anexos, anexo 1.

La encuesta como anteriormente lo dije, fue realizada por todos los trabajadores de la empresa y la mayoría no supieron responder. La recomendación que sugiero para Vicpimar es que transmita la visión de la compañía no solo a sus empleados, sino también a sus clientes, proveedores y entidades con que la empresa tiene relación. No se le hizo encuesta a los últimos 3 mencionados por que si sus trabajadores no saben cuál es la visión de la empresa, mucho menos van a saberlo sus usuarios externos a ella.

Para poder comunicar la visión de la empresa le recomiendo a Vicpimar lo siguiente:

1. Que el dueño y gerente, Victor Piñeros, en compañía de los cargos claves, como los son los de recursos humanos, deben asegurarse que todos los empleados sepan cual es la visión de la empresa. Esto se puede realizar a través de pancartas informativas en puntos clave de la empresa donde este escrita la visión en grande y siempre ir recordándoselos a ellos.



Figura 3 Infórmate COMPAS.

Obtenido de COMPAS (2018)

Este es otro ejemplo que podemos dar de COMPAS. Ellos cuentan con pancartas informativas donde muestran las cosas importantes que los empleados deberían de saber

cómo: la última bitácora del mes, los cumpleaños de mes, la misión, visión, los valores de la empresa, entre otras cosas. Estas bitácoras están ubicadas en lugares estratégicos como en la zona recreativa de la empresa y a la entrada de cada uno de sus edificios.

2. Como ya la visión está llegando a su límite, sería bueno que la próxima que se estipule se haga a través de una convocatoria con los altos cargos de la empresa para que ayuden a responder entre todas las siguientes preguntas y así puedan brindar ideas para el desarrollo de esta: ¿a qué queremos llegar? ¿hacia dónde nos dirigimos? ¿en qué nos queremos convertir? ¿a dónde queremos llegar? ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones? ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar?
3. También es importante que después de haber estipulado la nueva visión, se haga un plan estratégico en donde paso por paso se especifique como pretender llegar a ella.

4.3. Valores

Los valores también cuentan como una herramienta importante para la empresa. Este concepto se ha venido implementando en los últimos años para la lucha continua y mantenimiento de la organización. “Los valores son ideas o conceptos a partir de los cuales juzgamos y actuamos” (S.N.) (S.F). Estos deben ser elegidos por los directos y cargos claves para que todos se sientan integrados a la compañía. Por lo general una empresa tiene de 5 a 10 valores. Como los valores son los pilares de la empresa, estos deben ser comunicados continuamente a los empleados para que tengan una mejor oportunidad de entender sus significados y poder trabajar en ellos día a día. También se le debe comunicar a los clientes, proveedores y entidades que tengan relación con la empresa para que ellos sepan cómo se hacen las cosas en la organización. Todo esto tiene un beneficio para la compañía como: tener rendimiento, éxito, personalidad fuerte y un sentimiento de pertenencia.

Los Valores de Vicpimar son los siguientes:

- Organización

- Responsabilidad
- Innovación
- Compromiso
- Competitividad

Nos podemos dar cuenta que los valores de Vicpimar están claramente estipulados. El problema es que los empleados no tienen idea cuales son los valores de la empresa y no sabemos si realmente se sienten identificados con ellos ya que no tienen conocimiento de estos. Esto también lo pude identificar a través de la misma encuesta que se hizo con la misión y la visión, la cual se encuentra en los anexos, anexo 1.

Las recomendaciones que le puedo dar a Vicpimar es que por medio de una actividad interactiva con sus empleados se los enseñe. Un ejemplo de una actividad interactiva es que en cada mes del año se celebre un valor diferente y a medida que vayan avanzando los meses ellos se irán recordando de estos. Las actividades que se pueden hacer en cada mes, con cada valor son:

1. Al menos dos veces al mes hacer actividades con respecto al valor, donde se explique su importancia y por qué está relacionado con la empresa para que ellos se sientan identificados.
2. Hacer foros por medio del correo o página web en donde se les pregunte la importancia del valor para ellos y que cuenten alguna anécdota que hayan tenido que les recuerde a este valor.
3. Decirle a los empleados que manden fotos, al área de recursos humanos, en donde puedan representar el valor con su equipo de trabajo.
4. Para finalizar el valor del mes, al final de cada mes se pueden premiar a las dos personas que más hayan participado en las actividades estipuladas ese mes.



Figura 4 Valor del mes COMPAS, innovación.

Obtenido de COMPAS (2018)

Por medio de esta imagen podemos ver como COMPAS, en una de sus bitácoras les cuenta a sus empleados que en el 2018 van a seguir contagiándoles los valores y que el valor próximo a celebrar es la Innovación.

4.4. Organigrama

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa” (S.N.) (S.F). Su objetivo es mostrar, de forma clara, equitativa y seguida, la distribución jerárquica de una compañía. Esta representación comienza desde el presidente, pasando por directivos, gerentes y empleados. Ayuda a las personas a tener una visibilidad amplia de la organización y que a los trabajadores se les facilite los procesos dentro de la empresa.

Rupert Scofield, el presidente de Foundation of International Community Assistance – Finca, dice que se debe tener en cuenta las personalidades de cada uno de los empleados para poder ubicarlos en el organigrama, ya que una persona que tiene miedo a tomar decisiones no puede estar en la parte superior de este.

Existen diferentes tipos de organigramas como lo son: el vertical, el horizontal, el circular y el radial. El más común escogido por las empresas es el vertical, ya que es el que muestra

más claridad. Su desventaja, en los cargos bajos, es que puede expresarles que sus funciones no tienen mucha importancia dentro de la empresa.

El organigrama de Vicpimar es el siguiente:

- En esta imagen podemos ver el organigrama solamente hasta los cargos directivos. En las imágenes de más adelante van desglosado dependiendo de su área.

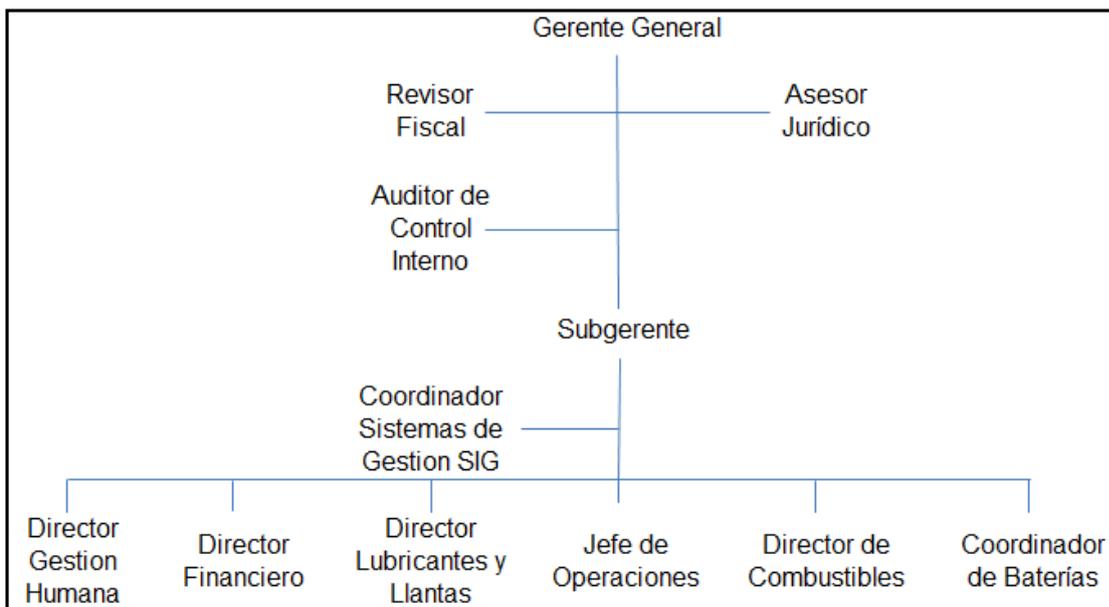


Figura 5 Organigrama, Gerente General.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Área de gestión humanos:



Figura 6 Organigrama, Área Gestión Humana.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Área financiera:

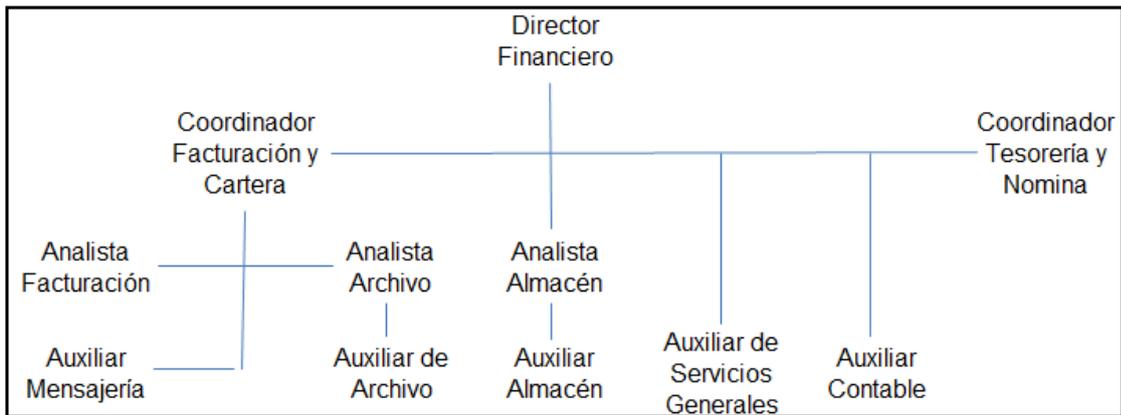


Figura 7 Organigrama, Área Financiera.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Área de lubricantes y llantas:

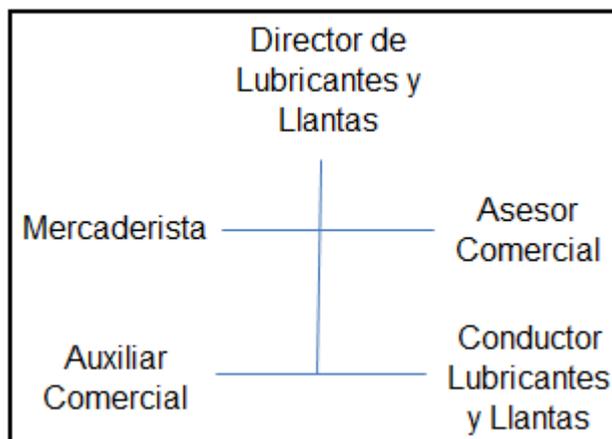


Figura 8 Organigrama, Área Lubricantes y Llantas.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Área de operaciones:

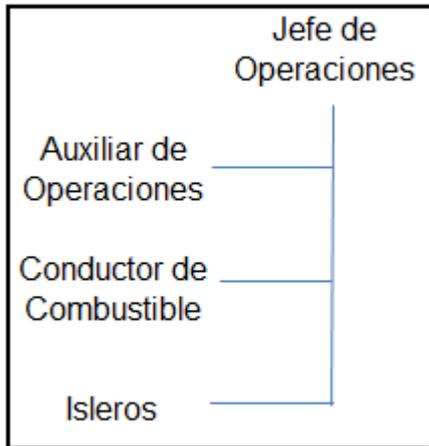


Figura 9 Organigrama, Área Operaciones.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Área de combustible:

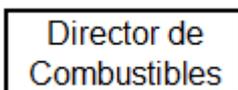


Figura 10 Organigrama, Área Combustibles.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Área de baterías:

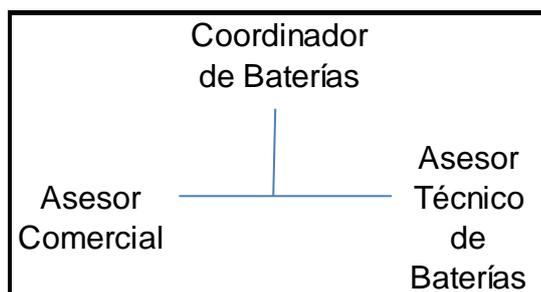


Figura 11 Organigrama, Área Baterías.

Obtenido de Vicpimar (2018)

- Otras áreas de la empresa pero que no tienen el mismo nivel de directores:

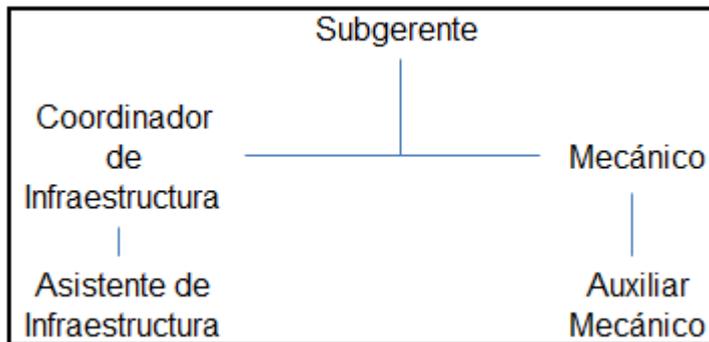


Figura 12 Organigrama, Área Subgerente.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Por medio del organigrama de Vicpimar nos podemos dar cuenta que el área de gestión humana no está tan desglosada como la de las demás áreas. Esta área solo cuenta con dos cargos que son: director de gestión humana y auxiliar de gestión humana. Es fundamental que Vicpimar tenga un área de recursos humanos más grande ya que es una empresa que actualmente cuenta con 62 empleados y además cada día va creciendo más.

Mis recomendaciones en el organigrama es que amplíen el área de recursos humanos como lo mostrare a continuación, en la imagen posterior. La idea no es implementar todos los cargos de una sola vez, sino ir implementándolos poco a poco hasta llegar a un área completa.

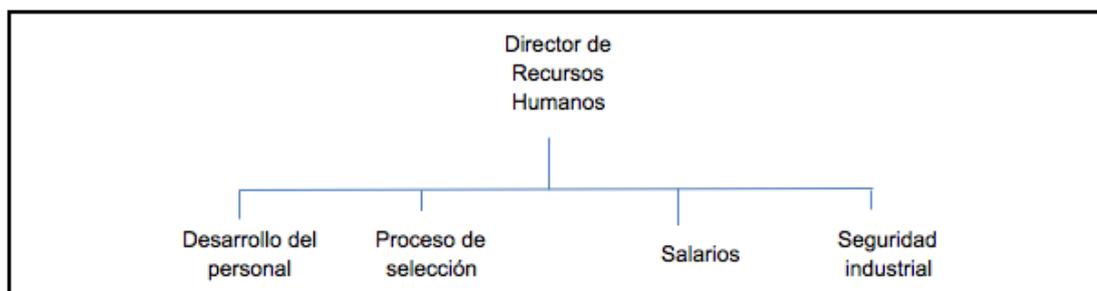


Figura 13 Recomendación área recursos humanos. Elaboración propia.

El cargo de desarrollo de personal se encargaría del clima organizacional, las capacitaciones de los empleados y las evaluaciones de desempeño de los mismos. Se le recomienda a Vicpimar lo anterior ya que tener tantas áreas en recursos humanos es generar gastos para la empresa y lo ideal no es llenar a la compañía de egresos.

4.5. Descripción de cargos

La evaluación del recurso humano es el proceso mediante el cual el área de recursos humanos en colaboración con el (los) jefes inmediatos realizan una medición del desempeño del empleado de acuerdo los objetivos organizacionales del área, las competencias, las funciones del cargo e indicadores de resultado.

Esa descripción es muy importante ya que ayuda a maximizar el cargo y productividad del mismo. También ayudar a la empresa a evaluar cada cargo a través de indicadores de gestión, en donde se pueden dar cuenta si el cargo si está siendo eficaz.

Un perfil completo y una descripción del cargo completa contienen lo siguiente:

- Sexo
- Edad
- Educación
- Formación
- Experiencia
- Competencias
- Área a la que pertenece
- Jefe inmediato
- Objetivo del cargo
- Funciones
- Cargos que le reportan
- Rango salarial
- Relaciones Internas
- Relaciones externas
- Indicadores de gestión

Tener las descripciones de cargos de toda la empresa facilita al área de recursos humanos para la búsqueda de una nueva persona, ya que tiene claro que tipo de sujeto están buscando y que requerimientos tiene que tener.

En anexos 2 podemos encontrar todas las descripciones de cargo de la empresa Vicpimar.

A través de las descripciones de cargo nos podemos dar cuenta que están casi que completas, lo único que esta medio incompleto son los indicadores de gestión ya que la

empresa no los tiene en cuenta, estos fueron realizados por solicitud para el presente trabajo de grado y algunos de los indicadores no están midiendo del todo al empleado, y esto es importante ya que a través de estos indicadores se mira si el trabajador está haciendo bien su trabajo. Analizando las descripciones de cargos se pudo encontrar unas incoherencias como:

1. Al cargo Director de Gestion Humana se le solicita en educación ser profesional en Derecho. Este puesto no es necesario que sea realizado por una persona que haya estudiado derecho, es mejor que lo realice una persona que haya estudiado psicología o administración de empresas. Por otro lado las competencias solicitadas para este cargo no son las acorde, hay unas que sobran y otras que faltan. Por último, en el objetivo de este cargo no se encuentran todas las áreas que debería de tener para desempeñar, su objetivo lo están poniendo muy básico.
2. Al Auxiliar de Archivo, quien le reporta al Analista de Archivo, le piden más formación. Esto es algo que parece ilógico. Si un cargo está más arriba en la jerarquía de la empresa es porque cada vez le deben exigir más como profesional, debe tener más funciones y responsabilidad, y por ende debe ganar mayor dinero.
3. El Auxiliar de Servicios Generales, quien es responsable de realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería tanto para los trabajadores, como para los clientes, está a cargo del Director Financiero. Este cargo como está relacionado con todas las áreas de la empresa debería de reportarle al área de recursos humanos.
4. El Director de Combustible quien es la persona encargada de manejar el combustible que entra y sale de la compañía, tanto para la EDS como las marinas, no tiene a ninguna persona a cargo. Este cargo debería tener a cargo a los Isleros y Conductores quienes son los que suministran el combustible a los clientes.
5. Y como ya antes mencionado, los indicadores de gestión no están midiendo bien al trabajador ya que alguno de los resultados anunciados no le corresponde al cargo.

Mi recomendación para Vicpimar es que reorganicen de nuevo las descripciones de cargo ya que se encuentran discrepancias en alguna de ellas y que vinculen en este proceso los indicadores de gestión para así poder evaluar al empleado para que tanto él como la empresa sepan cómo ha sido su desempeño en el transcurso del tiempo.

5. Capítulo V

5.1. Proceso de selección

A la hora que las empresas empiezan a necesitar contratar personas acorde a las funciones que la compañía necesita, es cuando nace el proceso de selección. La selección es el proceso mediante el cual recursos humanos busca candidatos ajustados al perfil del cargo requerido que se encuentren mejor preparados o con las mejores aptitudes, y realiza un proceso de evaluación para escoger a la persona idónea. Este proceso puede ser corto o extenso, todo depende de las políticas de la organización, y consta con diferentes pruebas y entrevistas.

El proceso de selección en una empresa cuenta de los siguientes pasos:

- 1. Análisis de las necesidades:** Radica en identificar las razones por las cuales se necesita a una nueva persona en la compañía. Estas razones pueden ser varias como: comienzo de nuevas funciones, reemplazo de un puesto, jubilación o alguna enfermedad.
- 2. Perfil:** Cuando se trata de un nuevo puesto se le tiene que hacer un perfil al cargo. El perfil es la descripción de los requisitos mínimos que cualquier aspirante a un cargo en la organización debe cumplir. El perfil consta de: naturaleza del cargo, nivel educacional, experiencia y competencias. Las competencias se definen como el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y las capacidades que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. Todo lo anterior se hace para garantizar la efectividad en el desempeño del puesto.
- 3. Reclutamiento de hojas de vida:** Por medio de diferentes formas se hace una búsqueda de hojas de vida para encontrar al candidato idóneo. Existen diferentes fuentes de reclutamiento como: anuncios publicitarios, redes sociales, instituciones educativas, entre otros.
- 4. Entrevista inicial:** Es el primer acercamiento físico con el aspirante donde da la primera impresión y la compañía puede conocerlo más a fondo. Es importante que la compañía haga estas entrevistas en una oficina calmada para que la persona no se sienta más nerviosa de lo que está y se sienta escuchada. El entrevistador ya debe tener claras las preguntas que va hacer, como el perfil que se está buscando.
- 5. Pruebas:** Existen diferentes pruebas según el perfil y responsabilidades del cargo. Estas pruebas pueden ser psicotécnicas, de polígrafo, entre otras.

- 6. Investigaciones de antecedentes y verificación de referencias:** En esta etapa del proceso se verifica los antecedentes del candidato. Estos antecedentes son: antecedentes expedido por la procuraduría, fiscales, y judiciales. También se tiene que hacer verificación de referencias laborales y personales.
- 7. Entrevista con área administrativa:** El último paso para este proceso es la entrevista con la persona que será jefe de área del candidato.

Después que se hace el proceso de selección viene la contratación que es el proceso mediante el cual recursos humanos elabora un contrato laboral y realiza todas las afiliaciones a las entidades correspondientes (AFP, EPS, ARL, Caja de compensación familiar). Para finalizar el ingreso, se le hace una inducción que es el proceso mediante el cual recursos humanos orienta a los nuevos trabajadores en el conocimiento de la compañía, teniendo en cuenta la misión, visión, valores, funciones del cargo, relaciones con las otras áreas, subordinación, responsabilidades, derechos y obligaciones tanto del empleado como de la compañía e igualmente la presentación del cargo a ocupar.

Vicpimar cuenta con un proceso de selección tercerizado. Su objetivo es administrar el recurso humano de la organización desde la perspectiva de resultados óptimos a través de la implementación de líneas de trabajo que contemplen la selección, contratación, inducción, aplicación, mantenimiento, desarrollo y evaluación del recurso humano.

El siguiente es el proceso de selección que hace la compañía contratada por Vicpimar:

Tabla 65.

Proceso de selección que hace la compañía contratada por Vicpimar.

Etapa	Descripción	Responsable	Registro
1.	Solicitud de Personal	Cada jefe de área utilizando el formato "Requisición de Personal" hace la solicitud ante el Director de Gestión Humana, según las necesidades identificadas en su departamento. Cuando el cargo es nuevo se debe actualizar matriz de perfiles y responsabilidades y Manual de Funciones. El Director de Gestión Humana debe procesar el requerimiento, determinando si se promoverá a algún trabajador de DISTRIBUCIONES VICPIMAR S.A.S. o realizara procedimiento de recursos humanos para la selección de personal nuevo.	- Líderes por procesos - Director de Gestión Humana - Requisición de persona - Manual de funciones - Matriz de perfiles y responsabilidades
2.	Convocatoria de personal	Se recolectan las hojas de vidas de los posibles candidatos y se hace una selección de acuerdo a la matriz de perfiles y responsabilidades.	Director de Gestion Humana No aplica
3.	Entrevista	Los candidatos al cargo serán entrevistados por el Director de Gestión Humana quien determinará si cumplen el perfil requerido según lo establece la matriz de perfiles, responsabilidad, rendición de cuenta y autoridades.	Director de Gestion Humana Registro de Entrevista
4.	Envío de datos Del candidato a Compañía de Seguridad	El Director de Gestión Humana envía los datos completos a la compañía de seguridad para que se realice examen físico, estudio de seguridad y con el fin de que se generen los resultados de estudios.	Director de Gestion Humana - Resultado examen de ingreso - Prueba polígrafo
5.	Registro de Hoja de Vida	Una vez seleccionado el candidato, se verifica toda la documentación requerida para el cargo diligenciando el formato de Documentos de ingreso de personal y se archiva Hoja de Vida junto con sus soportes.	Auxiliar de Gestión Humana - Documentos de ingreso de personal - Hoja de Vida
6.	Legalización de la contratación	Se cita al aspirante para la firma del contrato laboral y se realizan las afiliaciones respectivas al sistema de seguridad social. Se presenta al jefe inmediato del área al cual fue contratado.	Director de Gestión Humana - Contrato legalizado - Certificados y/o formatos de afiliación
7.	Inducción organizacional	Todo el personal que ingreso a la compañía recibirá una inducción antes de iniciar su labor, en todos los aspectos que muestra el Registro de Inducción a los sistemas de gestión.	- Coordinadora de SIG - Asistente de Recursos Humanos Líder de procesos Registro de inducción a los sistemas de gestión
8.	Entrega de Dotación	Se le entrega al trabajador nuevo la dotación necesaria para la ejecución de sus labores dejando constancia de la entrega en el formato entrega de dotación.	Director de Gestión Humana Entrega de dotación

9.	Terminación de Contrato	La terminación de contrato se debe realizar de acuerdo a la legislación laboral vigente. Para proceder a entregar la liquidación final de prestaciones sociales a que tiene derecho el trabajador, el Director de Gestión Humana solicitará la presentación del formato "Paz y Salvo" firmado por todas las áreas involucradas. El Director de Gestión Humana exigirá al trabajador que termina contrato con DISTRIBUCIONES VICPIMAR S.A.S. la entrega de la dotación y los implementos inherentes a la labor, antes de proceder a firmar el paz y salvo y entregar la liquidación de prestaciones sociales.	Director de Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Formato paz y salvo - Firma de liquidación de prestaciones sociales
----	--------------------------------	--	----------------------------	--

Obtenido de Vicpimar (2018)

Nos podemos dar cuenta que el anterior proceso que hace la compañía contratada está casi que completo. Mis recomendaciones son las siguientes:

- Que el jefe de área también le haga la entrevista al candidato, que no solo se queden con la entrevista que hace la empresa de reclutamiento. Es muy importante que antes de escoger a la persona, el jefe de área haga la entrevista para rectificarse que si es la persona que está buscando y con la que quiere trabajar.
- Que las pruebas se hagan antes de las entrevistas, de nada sirve hacer entrevistas a los candidatos cuando no se le han hecho las pruebas y no saben si estos están capacitados para enfrentar el tipo de empresa.
- Que después de las entrevistas se le haga una verificación, llamando a las referencias las cuales dejo en su hoja de vida.
- Que no hagan este proceso tercerizado, sino que ellos mismos cuenten con esta área dentro de su empresa ya que tener tan importante área parcialmente tercerizada puede conllevar a diferentes problemas como lo son: conflicto a la hora de pérdida de control de gestión y administrativo, problemas en la comunicación, inconvenientes en la confidencialidad y seguridad de información interna, laborales, judiciales y tributarios. Es bueno tenerlo tercerizado cuando se está buscando un cargo alto e importante en la empresa.

5.2. Capacitación

La capacitación o el desarrollo de personal es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Las capacitaciones son de mucha importancia ya que contribuyen al desarrollo de los empleados, tanto personal como profesional. Además, un conjunto de programas y beneficios que se estructuren como solución a las necesidades del individuo, que influyan como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social, hará un mejor bienestar para los colaboradores.

El área de recursos humanos tiene que lograr la implementación de un plan de capacitación basado en un diagnóstico de necesidades, evaluaciones de desempeño periódicas y detección de necesidades específicas de la compañía, para después ejecutarlo. Las organizaciones han entendido que los beneficios de sus empleados no son gastos innecesarios, sino una inversión para incrementar la productividad.

Estos beneficios cuentan como muchos beneficios como lo son: aumentar la productividad y la calidad laboral, incrementar la rentabilidad de la compañía, desplegar alta moral de los trabajadores, ayudar a remediar inconvenientes, minimizar la necesidad de control, facilitar la estabilidad de la organización, ayudar a que los empleados se sientan identificados y proveer la prevención accidentes.

Una buena capacitación se hace de la siguiente manera:

1. Se detecta cual es la necesidad.
2. Se busca cual es la mejor opción.
3. Se ejecuta la capacitación.
4. Se evalúa el resultado después de la capacitación.

El objetivo de Vicpimar con respecto a al proceso de capacitación es promover el bienestar y formación, para lograr las competencias del personal de su compañía. Estas capacitaciones las hacen con empresas aliadas como ARL o Comfenalco.

El siguiente es el proceso de capacitación que hace Vicpimar:

Tabla 66.

Proceso de capacitación que hace Vicpimar.

Etapa		Descripción	Responsable	Registro
1.	Desarrollo de Plan de Capacitación	El área de Gestión humana debe elaborar anualmente el programa de Capacitación para el personal de la Compañía en colaboración con los directores de área y/o jefe de procesos, esto acorde y basado en un diagnóstico de necesidades, evaluaciones de desempeño periódicas. Las capacitaciones deben ser evaluadas con base al objetivo de la capacitación.	Director de Gestión Humana	- Programa de capacitación - Evaluación de capacitación
2.	Registro de Capacitación	El área de Gestión Humana mantendrá un registro actualizado de las capacitaciones realizadas; en el programa de capacitación diligenciado. La asistencia a las capacitaciones se controlará con el formato "Registro de Capacitación y Divulgación" y/o mediante certificación de asistencia por parte de la entidad en la cual se realizó dicha capacitación.	Director de Gestión Humana	- Registro de capacitación y divulgación - Programa de capacitación
3.	Evaluación de Desempeño	El Director Gestión Humana debe coordinar semestralmente con cada jefe de área, la evaluación de desempeño, enviando el formato "Evaluación del Desempeño Laboral" a cada jefe de área de todos los trabajadores a su cargo. Este documento será la base para elaborar el programa de capacitación de DISTRIBUCIONES VICPIMAR S.A.S. y servirá de herramienta de consulta y análisis para tomar acciones de mejora, postulación de candidatos a ascensos, estímulos, incremento de salarios o aplicación de sanciones.	Jefes de Áreas	Evaluación de desempeño

Obtenido de Vicpimar (2018)

Por medio del proceso de capacitación anterior nos podemos dar cuenta que está bien estructurado. Vicpimar antes de comenzar el año elabora el programa de capacitaciones para sus empleados. Además, se realizó la siguiente encuesta a todos los empleados de Vicpimar para saber específicamente cuales eran las áreas que más capacitaban y en que las estaban capacitando.

Encuesta No. 2

Por favor responda las siguientes preguntas.

1. ¿En qué área trabaja usted?

2. ¿Ha estado usted capacitado por medio de la empresa Vicpimar?

Si	No
----	----

Si su respuesta es un Si, por favor especifique que clase de capacitación o capacitaciones ha hecho en Vicpimar.

Figura 14 Encuesta capacitaciones. Elaboración propia.

Los resultados de la anterior encuesta fueron que el área más capacitada es la de comercial, más específicamente las personas que trabajan con lubricantes, los asesores. Estas personas son capacitadas la mayoría de los sábados de cada mes a través de la compañía Terpel, en donde les explican el cuidado del aceite y sus funciones.

Mi recomendación para Vicpimar evaluación de resultados después de un tiempo de haber realizado la capacitación para ver si estos resultados si fueron incrementados y poder saber si la capacitación si valió la pena.

5.3. Evaluación de desempeño

Cuando hablamos de una evaluación de desempeño, nos referimos al proceso que evalúa el desempeño de los empleados para verificar que tanto contribuyeron estos para lograr los objetivos de la compañía. En otras palabras, la evaluación de desempeño mide si el trabajador se desempeñó de la manera adecuada, examinando si logro sus metas y sus resultados.

Este proceso sirve para calificar la excelencia y las competencias de una persona, pero más que todo, para juzgar el aporte que hace este a la organización. Por otro lado, este proceso ayuda a la empresa a descubrir problemas de control, administración, unión del personal, ligazón en el puesto, entre otros, que todos los anteriores colaboran a la calidad tanto de la empresa, como del empleado.

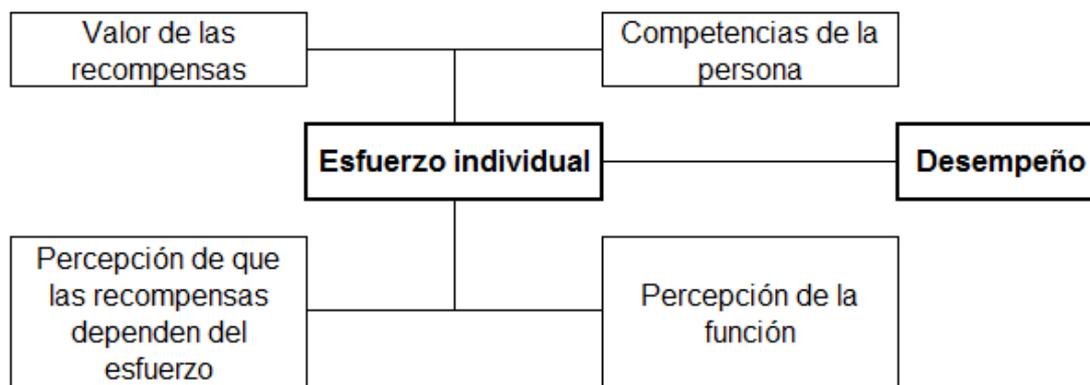


Figura 15 Esfuerzo individual.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Por la medio de la gráfica anterior, sacada del libro de Gestion del Talento Humano por Idalberto Chiavenato, podemos analizar los principales factores que afectan el desempeño en el puesto. Chiavenato nos dice en este grafico que:

“El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo / beneficio evalúa

la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que condicionan” (Chavenato, 2009).

El hacer una evaluación de desempeño es importante para una empresa ya que todo empleado necesita saber la realimentación de como hizo su puesto en un tiempo determinado. Al trabajador saber que hizo bien y que no, puede hacer las correcciones adecuadas para así mejorar en el desempeño laboral. Cuando una compañía no hace este tipo de procedimientos lo que está haciendo es que sus colaboradores caminen a ciegas, sin un sentido.

Las compañías utilizan diferentes formas para evaluar a sus empleados. A continuación les presentare las diferentes opciones con una pequeña descripción.

El gerente. En algunas empresas podemos encontrar que la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño es el gerente. Esta persona es la encargada de evaluar a sus subordinados y lo hace con asesoría del área de recursos humanos, esta asesoría es ya que el gerente no cuenta con el conocimiento completo de cada uno de sus colaboradores. Esta opción provee mayor libertad y flexibilidad.

El individuo y el gerente. En esta opción podemos ver un intercambio en el que las dos partes, trabajador y gerente, contribuyen en algo para así tener resultados del empleado. En este caso el gerente haría el papel de elemento que guía y orienta y el colaborador haría el papel de evaluar su desempeño en función de la realimentación que suministra el gerente.

El equipo de trabajo. Este tipo de evaluación de desempeño se hace comunal, con todo el equipo de trabajo. Primero se evalúan como un solo grupo, después el de cada uno de sus compañeros y para finalizar el de cada uno individual. Al final entre todos los participantes concretan los objetivos y metas que se deben alcanzar.

La evaluación de 360°. La evaluación 360° es la evaluación de desempeño más completa ya que todas las personas que cuentan con una interacción con el trabajador califica su desempeño. Cuando se habla de todas las personas que cuentan con una interacción son: el gerente, los empleados, los subordinados, los clientes y los proveedores. Este proceso logra hacer una evaluación diferente ya que abarca 360°.

La evaluación hacia arriba. Este tipo de proceso es para calificar al gerente, ya no es el gerente que califica a sus subordinados, sino los subordinados que califican el gerente. Esta evaluación permite ver si el gerente está suministrando bien los medios y los recursos para el alcance de los objetivos.

La comisión de evaluación de desempeño. La comisión de evaluación de desempeño es un tipo de evaluación en el cual los jefes están encargados de evaluar a cada uno de sus colaboradores. Este tipo de evaluación no es muy bien vista ya que se dice que es de aspecto centralizado, en el cual se puede juzgar al empleado por su pasado.

El órgano de recursos humanos. Una evaluación de desempeño realizada por el área de recursos humanos es muy común verlo en las empresas más conservadoras. En este proceso podemos ver como toda el área de recursos humanos es responsable de la evaluación de desempeño y por este motivo se dice que no es el más adecuado ya que se puede decir que termina siendo un proceso centralizado, monopolizado y burocrático.

Vicpimar hace su propio proceso de evaluación de desempeño. El tipo de evaluación que ellos realizan es: La comisión de evaluación de desempeño, en donde cada jefe le realiza la evaluación a sus colaboradores.

La siguiente es la evaluación de desempeño que ellos realizan cada 6 meses:

Tabla 67.

Encuesta de evaluación de desempeño de Vicpimar.

		EVALUACION DE DESEMPEÑO		VERSION 1 05-01-16	
NOMBRES Y APELLIDOS					
CARGO:					
JEFE INMEDIATO					
PERIODO DE EVALUACION:			FECHA DE EVALUACION		
Observación:		Evalue las competencias indicadas, asigne una puntuación de acuerdo a los niveles de desempeño descritos a continuación. La evaluación de habilidades se realiza de acuerdo al			
Niveles de Desempeño					
5	Excelente	Los resultados obtenidos en el desempeño del cargo, muestran un esfuerzo y productividad Excepcionales			
4	Bueno	Los resultados obtenidos en el desempeño del cargo, son los esperados normalmente.			
3	Aceptable	Se alcanza los resultados mínimos esperados dentro del cargo. Debe mejorar su desempeño.			
2	Por debajo	Los resultados obtenidos están claramente por debajo de lo esperado en el desempeño de su cargo			
1	Deficiente	No cumple con el desarrollo de las funciones del cargo asignado.			
EVALUACION DE FUNCIONES Y/O HABILIDADES					
CATEGORIAS					EVALUACION DEL JEFE
PROACTIVIDAD: Tiene la capacidad para anticiparse a las necesidades futuras, generando ideas,					
RECURSIVIDAD: Posee la capacidad para modificar sus pautas de acción o incrementar la búsqueda de					
ORIENTACION A RESULTADOS: Tiene la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Tiene la capacidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Posee la Habilidad para comprender rápidamente los cambios del					
LIDERAZGO: Posee la Habilidad para orientar la acción de un equipo de trabajo hacia el logro de las					
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Tiene la capacidad para acomodarse a los cambios, modificando si fuese					
ORIENTACION AL CLIENTE: Tiene la capacidad para comprender y satisfacer oportunamente las					
PLANIFICACIÓN: Tiene la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su labor,					
CREATIVIDAD: Tiene la capacidad de crear ideas nuevas para resolver problemas en una forma original.					
APTITUD COMERCIAL: Tiene la capacidad para detectar oportunidades de negocios, identificando					
INICIATIVA: Posee la capacidad para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin					
NEGOCIACIÓN: Tiene la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar,					
SUBTOTAL					0
TOTAL					0,00
Rangos de Calificación:					
COMENTARIOS DEL EVALUADOR					
¿Que aspectos considera usted que debe mejorar el colaborador?					
ESPACIO PARA FIRMAS					
Firma del Evaluador					

Obtenido de Vicpimar (2018)

Mis recomendaciones a Vicpimar es que cambien el tipo de evaluación que están realizando a sus empleados ya que como anteriormente dije, la comisión de evaluación de desempeño no se ve muy bien vista por que se dice que es de tipo centralizado en el cual se puede juzgar al trabajador por su pasado.

Se le recomienda que realicen una evaluación de 360°, la cual se dice que es la más completa porque es evaluada desde el punto de vista de todas las personas que tienen

contacto con el colaborador. Este tipo de evaluación es circular como lo podemos ver en la siguiente imagen, sacada del libro de Gestión del Talento Humano por Idalberto Chiavenato.

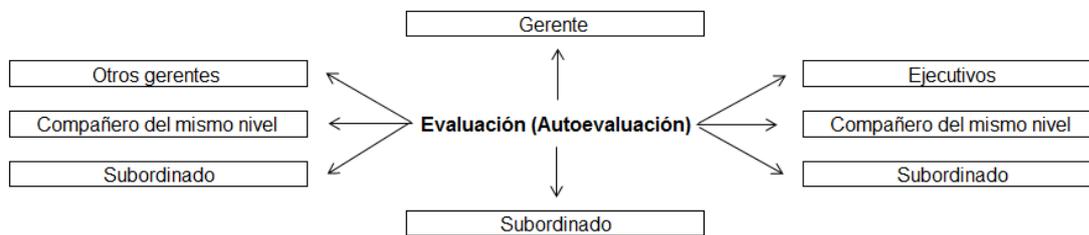


Figura 17. Evaluación (Autoevaluación).

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Por medio de esta tipo de evaluación podemos ver qué; el sistema es más comprensivo ya que el resultado se da de diferentes perspectivas, es de mejor calidad la información y la retroalimentación proviene de diferentes evaluadores. Las anteriormente mencionadas hacen que esta tipo de evaluación sea el más completo de todos.

También se le recomienda que vincule en esta evaluación los indicadores de gestión para así poder evaluar al empleado para que tanto él como la empresa sepan cómo ha sido su desempeño en el transcurso del tiempo.

5.4. Clima organizacional

Cuando hablamos de clima organizacional nos referimos al ambiente en el que un trabajador desarrolla su trabajo. Dentro del clima de un empleado podemos encontrar varios elementos como lo son; su jefe directo, resto del personal, los clientes y proveedores. Estos elementos pueden mejorar o afectar el ambiente de un colaborador. Un estudio hecho por la empresa Hay Group Insight afirma que si una persona cuenta con un buen clima laboral puede aumentar el 30% de su rendimiento.

Tener un buen clima organizacional en una empresa es de importancia ya que de este depende el comportamiento de la persona, es lo que le permite tener un buen desempeño a los

empleados, logrando que estos cumplan con sus objetivos ya que los trabajadores motivados son más eficientes y trabajadores.

El clima organizacional era un tema que anteriormente en las empresas no se tocaba. Los empresarios pensaban que gastar dinero para el personal de la compañía era desperdiciar la plata. Hoy en día es un tema de suma importancia ya que estos se dieron cuenta que teniendo un buen clima organizacional en su organización da un mejoramiento del ambiente el cual crea un crecimiento de productividad en los colaboradores.

Para que una empresa cuente con buen clima laboral, tiene que contar con buen equipo de recursos humanos ya que esta área es la encargada de este tema. Para la lo anterior existen diferentes estrategias para motivar a los empleados. Estas estrategias son las siguientes; fomentar el respeto, tolerancia y armonía entre los trabajadores, tener tiempo para poder escuchar sus problemas y opiniones, conservar la calma, el orden y el entusiasmo en momentos de crisis, tener en cuenta a cada una de las personas de la empresa para cualquier cambio o implementación, y siempre acercarse a ellos para ganarse su confianza, esto se puede lograr por medio de detalles sencillos, por ejemplo, reconociendo sus méritos y agradeciéndole su gran esfuerzo.

Es importante saber que un buen clima organizacional puede no depender de mucho dinero, por ejemplo, a través de pequeños cambios simples que logran hacer la diferencia. Pero también existen aquellos cambios que le pueden costar a la empresa como lo son las remuneraciones financieras. Lo podemos ver en la siguiente imagen, sacada del libro de Gestión del Talento Humano por Idalberto Chiavenato.

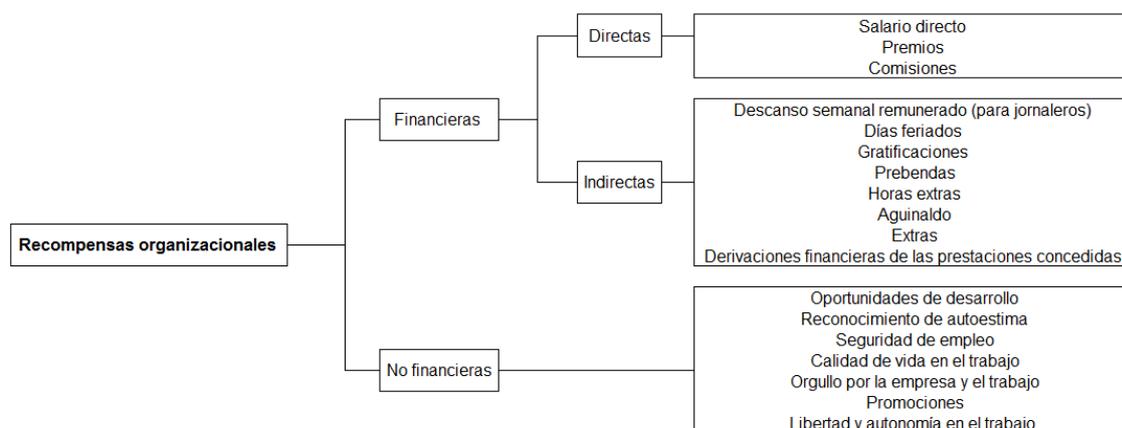


Figura 16 Recompensas organizacionales.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Por medio de la imagen anteriormente ilustrada nos podemos dar cuenta que existen remuneraciones tanto financieras como no financieras. Las remuneraciones financieras pueden ser directas e indirectas, las directas son aquellas que consisten en el subsidio que cada uno de los empleados recibe en modo de salario, premios, bonos y comisiones. Las remuneraciones financieras indirectas son aquellas cláusulas que salen del contrato firmado al empleado entrar a la empresa, y aquel plan de prestaciones y servicios que brinda la compañía como lo son; vacaciones, horas extras, gratificaciones y participación en los resultados.

En Vicpimar no cuentan con un área encargada en el clima organizacional de la empresa y por ende mucho menos con un plan de estrategias para llevar a cabo que sus empleados cuenten con un buen ambiente. Lo anteriormente mencionado ha causado que a veces en los trabajadores haya; mal manejo de conflictos, problemas de comunicación, falta de inteligencia emocional, estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones, desordenes, malas imprecisiones, mal empoderamiento, deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento, y trabajos poco estimulantes.

Se le recomienda a Vicpimar que ponga a un área encargada en el tema de clima organizacional. Que cuente con personas que deben tener unas cualidades importantes como lo son; conocimiento de la empresa, capacidad analítica, liderazgo, dinamismo, que se preocupe por los demás, justo, respetuoso, flexible, tolerante, que le sepa llegar a las personas de una buena manera y genere confianza hacia los demás.

Estas personas pueden hacer una encuesta, a los empleados de la empresa, que cuente con diferentes aspectos de la organización analizar la satisfacción general de los trabajadores u poder ayudar a mejorar la compañía. La siguiente es una encuesta sacada de encuestafácil en donde mide a la organización para ayudarla a mejorar en: condiciones ambientales, ergonomía, posibilidades de creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, jefe y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación.

Tabla 68.

Recomendación encuesta clima organizacional.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Información demográfica

¿Femenino o Masculino? _____
 Rango de edad: 18 – 25 26 – 35 36 – 45 46 – 55 más de 56
 Nivel de educación: _____
 Área en la que trabaja: _____
 ¿Gerente, Asistente o Auxiliares? _____

Preguntas	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La empresa:				
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?				
¿Le gusta su empresa?				
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?				
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?				
¿Se siente integrado en su empresa?				
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?				
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?				
Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:				
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?				
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?				
¿El nivel de ruido es soportable?				
¿Los aseos están limpios?				
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?				

Sobre la ergonomía:				
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?				
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?				
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador?				
¿Cree usted que su silla es adecuada?				
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?				
¿Considera usted que...				
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?				
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?				
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?				
... se siente realizado en su trabajo?				
... su trabajo es lo suficientemente variado?				
Acerca de sus compañeros de trabajo:				
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?				
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?				
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?				
¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?				
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?				
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?				
Sobre su jefe y superiores:				
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de u jefe?				
¿Considera que su jefe es participativo?				
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?				
¿Tiene usted comunicación con su jefe?				
¿Considera que tiene Usted un jefe justo?				

Sobre su puesto de trabajo:				
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?				
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?				
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?				
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?				
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?				
¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?				
Sobre su sueldo:				
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?				
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?				
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?				
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?				
¿Considera usted que en su empresa...				
... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?				
... realiza un trabajo útil?				
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?				
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?				
¿Considera usted que en su empresa...				
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?				
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?				
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				
La encuesta ha concluido.				
Muchas gracias por su colaboración				

Obtenido de Encuestafácil (s.f)

Unas actividades claves que se pueden hacer en Vicpimar para incentivar a los empleados son:

- Festejar el último viernes del mes el cumpleaños de la persona que cumplió ese mes.
- Celebrar las fechas como el día de la madre y el día del padre, regalándoles un detallito a cada uno.



Figura 17 COMPAS. Día de la mujer 2018.

Obtenido de COMPAS (2018)

Este es un ejemplo donde podemos ver como COMPAS en cada fecha importante manda un mensaje a sus trabajadores para desearles un buen día.

- Celebrar el día del niño con un evento en la empresa o afuera donde se les pueda realizar unas actividades y brindarles un refrigerio.



Figura 18 COMPAS. Ruta infantil 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

La anterior imagen puede ser una idea para celebrar el día del niño, haciéndole un recorrido a los hijos de los colaboradores por la empresa para que sepan donde trabaja su papa o mama y conozcan a que se dedica la empresa.

- En la época de novenas se pueden realizar todos los días las novenas todos juntos y que la empresa regale un refrigerio pequeño todos los días y que cada área de la empresa, cada día, regale algo diferente para sus compañeros.
- Hacer concursos para celebrar Halloween en donde el área que haya decorado más lindo, teniendo en cuenta la responsabilidad ambiental, se gana un premio. Por medio de la siguiente imagen podemos ver como realizo COMPAS la actividad.

COMUNICADO
OCTUBRE 10 DE 2017

COMPAS CARTAGENA SE VISTE DE HALLOWEEN

Despierta tu creatividad y decora tu oficina con tus compañeros de trabajo. Premiaremos las oficinas y disfraces más creativos.

1. Únete con tus compañeros de oficina.
2. Escojan un tema para decorar sus espacios.
3. Inscribe tu oficina: msanchez@compas.com.co
4. Empezan a decorar a partir del 17 de octubre.
5. El martes 31 de octubre deben traer un atuendo o accesorio relacionado con su decoración.
6. Celebraremos Halloween con una integración el 31 de octubre en nuestras instalaciones.

La Gerencia del Puerto apoyará con la papelería. Para más información comunícate con Melisa Sánchez en la extensión 6151.

Figura 19 COMPAS. Halloween 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

- Para el día de la tierra se puede hacer un voluntariado de recoger basura por alrededor de la compañía o ir a un colegio de pocos recursos a sembrar árboles.



COMUNICADO
ABRIL 17 DE 2018



**Voluntariado
Día de la Tierra**



Participa en una jornada de siembra de árboles y plantas en compañía de los más pequeños. Insíbete antes del **miércoles 18 de abril** con el Profesional Ambiental de tu sede.

¿Cuándo? Viernes 20 de abril - 8:00 am

¿Dónde? Institución Educativa Fernando de La Vega - Sede Almirante Padilla - Zapatero

Punto de Encuentro: Centro de Documentos.

¡Te esperamos!

Figura 20 COMPAS. Voluntariado día de la tierra 2018.

Obtenido de COMPAS (2018)

Este es un ejemplo sacado de la empresa COMPAS donde invita a sus empleados a participar en un voluntariado por el día de la tierra.



COMUNICADO
ABRIL 16 DE 2018

**COMPAS premia la mejor foto
a la biodiversidad**

En el marco de la conmemoración del **Día de la tierra (22 de abril)** y como reconocimiento a la biodiversidad de la que goza nuestro país, la Dirección de gestión ambiental presenta el concurso de fotografía **Yo cuido mi planeta**. Con esta iniciativa se busca generar mayor conciencia en nuestros colaboradores sobre el cuidado y preservación de la biodiversidad y del planeta como hábitat natural de todos.

Si te gusta la naturaleza y tienes talento para la fotografía esta puede ser tu oportunidad de ganar.

El concurso premiará las mejores y más creativas fotos en dos categorías: paisaje natural, y flora y fauna, **son seis ganadores en total.**



Para conocer todas las bases y condiciones del concurso consulta el PDF adjunto o contacta al representante del área ambiental de tu sede.

Figura 21 COMPAS. Mejor foto biodiversidad 2018.

Obtenido de COMPAS (2018)

La anterior es otra actividad realizada por COMPAS para sus empleados en el día de la tierra. Se trata de premiar a las personas que mejor tomen una foto que muestren la biodiversidad.

- Celebrar la fecha de amor y amistad, regalando un pequeño detalle a cada uno de los colaboradores.
- En el mes de diciembre hacer una fiesta de fin de año, ya sea solo los empleados o los empleados con sus hijos, para celebrar tanto la navidad como el año nuevo.



Figura 22 COMPAS. Celebración de fin de año 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

Así fue como COMPAS invito a sus invitados a la fiesta de fin de año del 2017.



COMUNICADO
NOVIEMBRE 28 DE 2017

Navidad, **verde** navidad...

¡COMPAS se contagia del espíritu navideño!

El área de Medio ambiente te invita a participar en el concurso "Navidad, verde navidad". Reúnete con un grupo de compañeros de tu sede de trabajo y vive la época más bonita del año, diseñando y construyendo un **árbol y/o un pesebre con materiales reciclables**.

Condiciones:

- ✦ No pueden sobrepasar 2m de altura y 10m² de área.
- ✦ Deben tener un estilo propio y coherente entre ellos.
- ✦ Utilicen máximo 5 elementos reciclables.

¡Anímate! el 22 de diciembre haremos la premiación y tendremos premios sorpresa. Se evaluará la creatividad, el trabajo en equipo y la estética.

 Si tienes alguna duda, contacta al representante del área de Medio ambiente de tu sede.




Figura 23 COMPAS. Navidad, verde navidad 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

Por otro lado, también hizo una actividad donde cada área de la empresa podía construir su propio árbol de navidad y/o pesebre con materiales reciclables. El área que más imaginativa fuera se ganaba un premio.



COMUNICADO
OCTUBRE 24 DE 2017

Compas y CCTO te invitan a participar del
SHOW ROOM NAVIDEÑO 2017

Selecciona los regalos para tu hijos que estén entre los 0 y 10 años de edad.
¡Contaremos con varias opciones! Asiste y escoge su juguete de preferencia.



Figura 24 COMPAS. Show room navideño 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

También le regalo a cada niño, hijo de cada colaborador, un juguete.

- Regalarles a los colaboradores unos minutos de relajación.



COMPAS COMUNICADO
DICIEMBRE 13 DE 2017

Jornada de relajación

Estás cordialmente invitado a participar de una jornada de relajación por los puestos de trabajo, el próximo jueves 14 de Diciembre.

Horarios:
8:00 a 12:00 m y de 2:00 a 4:00 p.m.

Disfruta y relájate en medio de tu Jornada.

Invita: SISO y Gestión Humana.

Figura 25 COMPAS. Jornada de relajación diciembre 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

Así es como COMPAS le regala unos minutos de relajación a su personal para que cojan fuerzas para seguir trabajando y ser más eficientes en su día a día.



COMPAS COMUNICADO
SEPTIEMBRE 21 DE 2017

¡Regálate una hora para tu salud y bienestar!

Trae tu pinta deportiva este viernes y disfruta de una Rumbaterapia, donde tu cuerpo y mente serán los mayores beneficiados.

Fecha: Viernes 22 de septiembre **Hora:** 4:00 p.m.
Lugar: Carpa de Seaboard (Frente a la oficina de SISO)

Figura 26 COMPAS. Rumbaterapia septiembre 2017.

Obtenido de COMPAS (2017)

Unas clases de rumbaterapia también son ideales para que los colaboradores se despejen de su trabajo y estrés laboral.

- Incentivar a los colaboradores a tener un estilo de vida sano, por eso, es una excelente idea brindarles cada 3 meses una cita, con un doctor especializado, para ver como esta su forma de comer y hacerle recomendaciones para mejorar su salud.



¡Todavía estás a tiempo de inscribirte!

Club Amigos de la Salud

El **martes 23 de enero** vence el plazo para inscribirse en el club. Regístrate y participa en las actividades sobre menús saludables, planes de alimentación, talleres de cocina, tamizajes, valoración nutricional y seguimiento médico.

Invita: Nutrimos y Servimos.

[¿Cómo inscribirse?](#)

Envía tu solicitud de inscripción al correo electrónico dsuoz@compas.com.co

Figura 27 COMPAS. Club amigos de la salud 2018.

Obtenido de COMPAS (2018)

Este es otro ejemplo de compas en donde lograron hacer un club de amigos saludables. En este club los empelados puedes participar en actividades sobre menús saludables, planes de alimentación, talleres de cocina, tamizajes, valoración nutricional y seguimiento médico.

Después de que se logre encargar a una persona en Vicpimar que se haga a cargo de las diferentes estrategias para aumentar el clima laboral de la empresa, Vicpimar debe, por lo menos una vez al año, hacer una encuesta a todos sus colaboradores para ver qué tan eficiente han sido las estrategias de la persona encargada para que el personal se sienta más efectivo a la hora de trabajar. La siguiente es una sugerencia de encuesta:

Tabla 69.

Encuesta sobre la percepción, satisfacción y atención al usuario del área de gestión humana recomendado para Vicpimar.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN, SATISFACCIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	
	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo
El personal del área de Gestión Humana se muestra dispuesto a ayudarme.	
El trato de las personas de Gestión Humana es considerado y amable.	
El área de Gestión Humana realiza sus funciones según las leyes, normas, políticas y procedimientos, de una forma consistente y de manera correcta.	
El personal de Gestión Humana está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar.	
El personal de Gestión Humana desarrolla su trabajo con honestidad y genera confianza.	
Cuando acudo al área de Gestión Humana no tengo problema alguno en encontrar a la persona que pueda responder a mis requerimientos.	
El horario de atención del área de Gestión Humana es adecuado.	
El área de Gestión Humana comunica e informa de una manera clara y comprensible sus políticas, procedimientos y planes.	
El área de Gestión Humana recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los colaboradores.	
El área de Gestión Humana conoce los intereses y necesidades de los colaboradores.	
El área de Gestión Humana da respuesta oportuna a mis necesidades y problemas.	
Cuando acudo a Gestión Humana sé que encontraré las mejores soluciones.	
Se han solucionado satisfactoriamente mis requerimientos en ocasiones pasadas.	
Como usuario, conozco las funciones y servicios del área de Gestión Humana.	
He observado mejoras en el funcionamiento general del área de Gestión Humana en el último año.	
A efectos de seguir mejorando nuestro servicio, te invitamos a escribir tus comentarios y sugerencias.	

Obtenido de COMPAS (2018)

5.5. Salarios

El salario es lo que simboliza la principal forma de remuneración organizacional. “Es un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador” (Chavenato, 2009), ya que el empleado ofrece su tiempo y esfuerzo a la empresa y para el empleador, el empleado representa una inversión. El salario sitúa al empleado en una jerarquía de estatus en la compañía y especifica su estilo de vida.

Existen tanto salarios fijos y salarios variables. Los salarios fijos son aquellos que cuentan con el mismo monto en cada pago y el salario variable son aquellos que varía en cada pago.

Los salarios variables cuentan con tres tipos según Chavenato, los cuales son los siguientes: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por tarea.

Salario por unidad de tiempo. El salario por unidad de tiempo es aquel que tiene en cuenta la cantidad de tiempo que el empleado trabajo, este tiempo puede ser en horas, semanas, quincenas o meses, y en base a la cantidad se realiza el pago.

Salario por resultados. El salario por resultados es aquel que tiene en cuenta cuantas piezas o número de obras que realizo el colaborador. Aquí se puede incluir el tema de los incentivos como los son; comisiones o porcentaje sobre la venta.

Salario por tarea. El salario por tarea es una mezcla entre el salario por unidad de tiempo y el salario por resultados ya que en este se tiene en cuenta tanto el tiempo trabajado como las piezas u obras que el trabajador desarrollo.

Los salarios cuentan con una composición, esta composición nos muestra los diferentes factores con los que cuenta. Por medio de la siguiente imagen, sacada del libro de Gestion del Talento Humano por Idalberto Chiavenato, nos podemos dar cuenta que existen factores internos y factores externos.

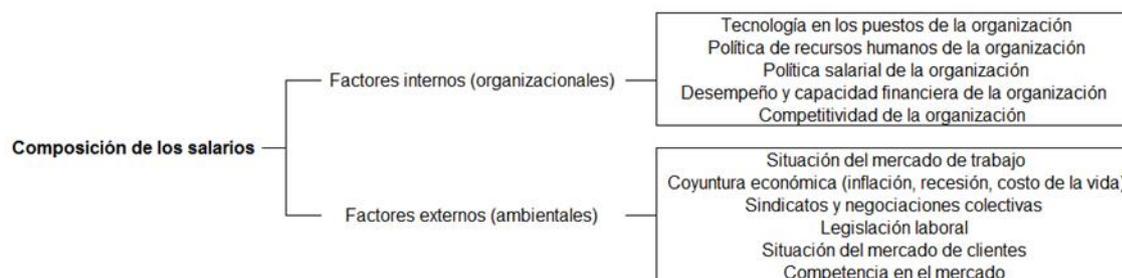


Figura 28 Composición de los salarios.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Los factores internos son aquellos organizacionales y los factores externos son aquellos ambientales, y estos dos factores se interrelacionan y cuentan con diferentes efectos en el salario, que es de donde se constituye el compuesto salarial.

Es importante saber administrar los salarios de los empleados ya que; atrae talentos y los retiene, motiva a conseguir la participación y el compromiso, aumenta la productividad y la calidad, se cumple con las reglas laborales, controla los costos de la empresa, le brinda un trato, equilibrio y ambiente amigable al trabajador.

Es importante que las empresas tengan en cuenta beneficios para sus empleados como los son salarios emocionales. Los salarios emocionales son "aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional" (Barceló, S.F). Algunos ejemplos de salario emocional son: horas flexibles, teletrabajo, desarrollo de carrera profesional, días libres, capacitaciones, voluntariados, reconocimiento del trabajo bien logrado, entre otros.

Por otro lado, también es significativo que todas las empresas hagan una evaluación y clasificación de los puestos, con el fin de certificar una proporción interna de los salarios. Por medio de este proceso lo que se busca es evaluar los puestos para compararlos y llegar a una valoración interna. La idea es que el salario de cada empleado este remunerado conforme a su puesto en la jerarquía de la empresa, por ejemplo, que a un profesional de le esté pagando más que a una persona que solo ha hecho bachillerato, así se puede tener una distribución equitativa.

En Vicpimar encontramos salarios fijos para todos los empleados y además muchos salarios mínimos, o salarios llegando al mínimo. El salario mínimo es "la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores" (Chavenato, 2009).

Vicpimar es una empresa que nunca ha hecho una evaluación y clasificación de los puestos. Mi recomendación es que se la haga a la empresa un método de escalafón simple. Este método es aquel que por medio de un escalafón se puede evaluar el puesto de un trabajador. La idea es hacerlo mediante una gráfica en donde en el eje X se muestren los tipos de cargos en orden del más bajo en la jerarquía al más alto en la jerarquía, el que se pone más cercano a cero es el más bajo en la jerarquía. En el eje Y se pone el valor del salario que se le está pagando al trabajador.

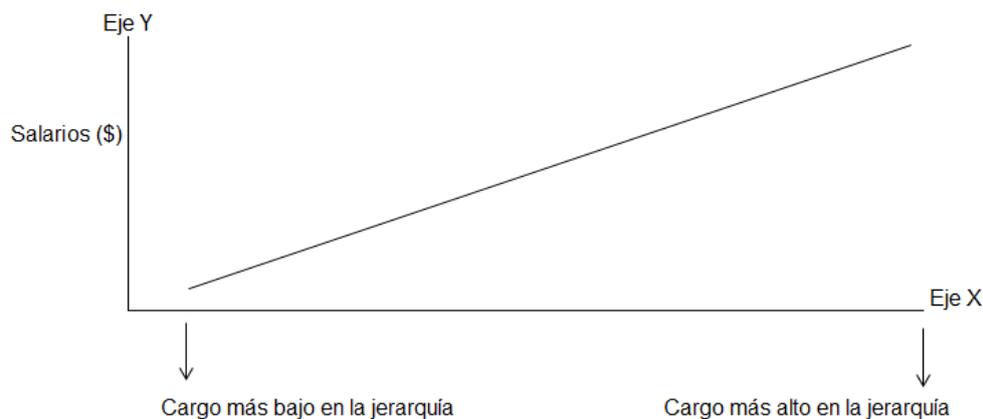


Figura 29 Método de escalafón simple.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

La idea es que juntando los puntos se forme una línea recta que vaya direccionada en diagonal para arriba o una línea que vaya en crecimiento. Para escoger donde va el cargo en el eje X se debe tener en cuenta su complejidad, responsabilidad e importancia.

También se le recomienda a Vicpimar que implemente salarios variables según la tarea elaborada del trabajador. Por ejemplo, a los empleados del área comercial se le pueden dar ciertas bonificaciones por el número de galones de combustible y lubricantes que vendan al mes.

Por otro lado, también se sugiera que implementen salarios emocionales ya que es un factor fundamental en la retención del personal de la empresa y mejoraría además el clima organizacional de la compañía. Como dije anteriormente, algunos ejemplos de salario emocional son: horas flexibles, teletrabajo, desarrollo de carrera profesional, días libres, capacitaciones, voluntariados, reconocimiento del trabajo bien logrado, entre otros.

5.6. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo examina prevenciones de accidentes y gestiona las inseguridades ocupacionales. Su fin es anticiparse a los efectos que puede causar un accidente, haciendo que estos sean mínimos o, mejor aún, nulos.

“Accidente es un suceso, dentro de una serie de hechos, que produce, sin intención, una lesión corporal, un daño material o el fallecimiento” (National, Safety Council, S.F)

La prevención de accidentes es un tema muy delicado que toca empresa siempre debe tener en cuenta. Según estadísticas, Estados Unidos en un año conto con 6 200 fallecimientos y más de 6.5 millones de personas que tuvieron una herida en el cuerpo como consecuencia de un accidente laboral. Se cuenta como un accidente aquella persona laborando que haya fallecido, este herido, este lisiado y este incapacitado, tanto para el trabajo como para toda la vida.

Este tipo de errores es algo que se puede decir que no es permitido ya que causa una lesión considerable. Los accidentes de trabajo de clasifican en:

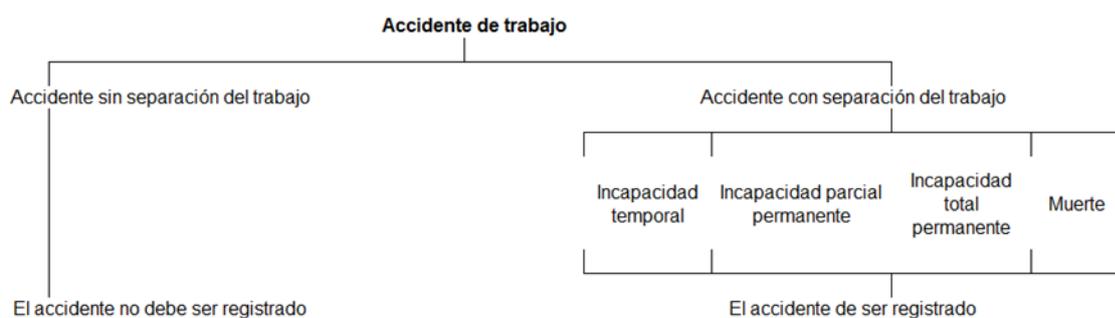


Figura 30 Accidente de trabajo.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Por medio de la anterior imagen, sacada del libro de Gestion del Talento Humano por Idalberto Chiavenato, podemos ver cuándo se debe reconocer un accidente.

Vicpimar es una empresa que no cuenta con prevenciones para la seguridad en el trabajo para sus colaboradores. Se tiene que recalcar que esta es una empresa que puede

contar indicadores altos de riesgo ya que sus empujados cuentan con la manipulación de combustible y lubricantes, sustancias sumamente peligrosas al ser combinadas con otras.

Se le recomienda a Vicpimar un programa de seguridad en el trabajo. Este programa cuenta con cuatro etapas sugeridas por Chiavenato.

1.	Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2.	Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.
3.	Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
4.	Recompensar a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

Figura 31 Programa de seguridad en el trabajo.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Y además a cada persona encargarle responsabilidades sobre la seguridad industrial, estas responsabilidades que estén estipuladas tanto en su contrato como en la descripción de su cargo. Por ejemplo, cuando hablamos del analista de archivo se puede aumentar un punto en la descripción de cargo que diga “funciones en seguridad, salud ocupacional y ambiente” y los siguientes puntos serían sus responsabilidades:

- Identificar peligros en su puesto de trabajo.
- Reportar incidentes, accidentes y condiciones inseguras.
- Clasificación de residuos, reutilización de papelería, ahorro y uso eficiente de agua y energía eléctrica.
- Asistir a capacitaciones y jornadas de salud.
- Realizar evaluación de desempeño y verificar la evaluación por parte de los colaboradores de la empresa.

6. Capítulo VI

6.1. Conclusiones

Podemos concluir por medio de este trabajo de grado que Vicpimar S.A.S. es una empresa que su área de recursos humanos no está del todo bien constituida ya que podemos encontrar que esta compañía cuenta con ciertas áreas, con otras no cuenta y las demás las tiene tercerizada. Además hay que recalcar que la misión, visión, valores, organigrama y descripción de cargos están un poco incompletos en cuanto a su conocimiento en la organización, principalmente los primeros tres mencionados.

Hare una pequeña conclusión para cada uno de ellos por separado, comenzando con la misión, visión, valores, organigrama y descripción de cargos, y seguidamente con cada una de las áreas de recursos humanos, tal y como se realizó en el escrito.

Misión. A través de la misión de Vicpimar nos podemos dar cuenta que tiene una misión que está bien estructurada ya que comparte los aspectos fundamentales que debe llevar una misión como lo son: el objetivo, los productos o servicios que ofrece y a quienes van dirigidos. Lo negativo en esta compañía, en cuanto a su misión, es que la misión no es comunicada al personal de la organización y esto fue identificado por medio de una encuesta que se puede afirmar que los trabajadores no están orientados hacia un mismo objetivo ya que no tienen conocimiento de la misión. Ellos afirman que algún día la leyeron pero más nunca la volvieron a ver y por ende no se acuerdan de ella.

Visión. Por medio de la visión nos podemos dar cuenta que esta próximamente caducar y la empresa está próxima a llegar a su meta. Por otro lado, esta visión no cuenta con un plan estratégico y por ende los empleados no saben de este. Como ellos no tienen idea cual es la meta a la cual se quiere llegar, es difícil que lo puedan lograr. Esto lo pude descubrir a través de la misma encuesta que realice sobre la misión donde la mayoría no supieron responder cual era la misión de la compañía.

Valores. Nos podemos dar cuenta que los valores de Vicpimar están claramente estipulados. El problema es que los empleados no tienen idea cuales son los valores de la empresa y no sabemos si realmente se sienten identificados con ellos ya que no tienen conocimiento de estos. Esto también lo pude identificar a través de la misma encuesta que se

hizo con la misión y la visión, ya que los trabajadores no supieron decir cuáles eran los valores de la compañía.

Organigrama. Por medio del organigrama de Vicpimar nos podemos dar cuenta que el área de gestión humana no está tan desglosada como la de las demás áreas. Esta área solo cuenta con dos cargos que son: director de gestión humana y auxiliar de gestión humana. Es fundamental que Vicpimar tenga un área de recursos humanos más grande ya que es una empresa que actualmente cuenta con 62 empleados y además cada día va creciendo.

Descripción de cargos. A través de las descripciones de cargo nos podemos dar cuenta que están casi que completas, lo único que esta medio incompleto son los indicadores de gestión ya que la empresa no los tiene en cuenta, estos fueron realizados por solicitud para el presente trabajo de grado y algunos de los indicadores no están midiendo del todo al empleado, y esto es importante ya que a través de estos indicadores se mira si el trabajador está haciendo bien su trabajo. Analizando las descripciones de cargos se pudo encontrar unas incoherencias como:

1. Al cargo Director de Gestion Humana se le solicita en educación ser profesional en Derecho. Este puesto no es necesario que sea realizado por una persona que haya estudiado derecho, es mejor que lo realice una persona que haya estudiado psicología o administración de empresas. Por otro lado las competencias solicitadas para este cargo no son las acorde, hay unas que sobran y otras que faltan. Por último, en el objetivo de este cargo no se encuentran todas las áreas que debería de tener para desempeñar, su objetivo lo están poniendo muy básico.
2. Al Auxiliar de Archivo, quien le reporta al Analista de Archivo, le piden más formación. Esto es algo que parece ilógico. Si un cargo está más arriba en la jerarquía de la empresa es porque cada vez le deben exigir más como profesional, debe tener más funciones y responsabilidad, y por ende debe ganar mayor dinero.
3. El Auxiliar de Servicios Generales, quien es responsable de realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería tanto para los trabajadores, como para los clientes, está a cargo del Director Financiero. Este cargo como está relacionado con todas las áreas de la empresa debería de reportarle al área de recursos humanos.
4. El Director de Combustible quien es la persona encargada de manejar el combustible que entra y sale de la compañía, tanto para la EDS como las marinas, no tiene a

ninguna persona a cargo. Este cargo debería tener a cargo a los Isleros y Conductores quienes son los que suministran el combustible a los clientes.

5. Y como ya antes mencionado, los indicadores de gestión no están midiendo bien al trabajador ya que alguno de los resultados anunciados no le corresponde al cargo.

Proceso de selección. Vicpimar cuenta con un proceso de selección tercerizado. Su objetivo es administrar el recurso humano de la organización desde la perspectiva de resultados óptimos a través de la implementación de líneas de trabajo que contemplen la selección, contratación, inducción, aplicación, mantenimiento, desarrollo y evaluación del recurso humano. Ese proceso realizado por la empresa tercerizada está incompleto por diferentes factores como lo son:

- Las únicas personas que le hacen entrevista al candidato es la empresa tercerizada.
- Las pruebas se están realizando antes de la entrevista.
- No se le está haciendo verificación al candidato.

Capacitación. El objetivo de Vicpimar con respecto a al proceso de capacitación es promover el bienestar y formación, para lograr las competencias del personal de su compañía. Estas capacitaciones las hacen con empresas aliadas como ARL o Comfenalco. Este proceso está bien estructurado. Vicpimar antes de comenzar el año elabora el programa de capacitaciones para sus empleados.

Además, se realizó una encuesta a todos los empleados de Vicpimar para saber específicamente a cuales eran las áreas que más capacitaban y los resultados de la encuesta fueron que el área más capacitada es la de comercial, más específicamente las personas que trabajan con lubricantes, los asesores. Estas personas son capacitadas la mayoría de los sábados de cada mes a través de la compañía Terpel, en donde les explican el cuidado del aceite y sus funciones.

Evaluación de desempeño. Vicpimar hace su propio proceso de evaluación de desempeño. El tipo de evaluación que ellos realizan es: La comisión de evaluación de desempeño, en donde cada jefe le realiza la evaluación a sus colaboradores. La evaluación de desempeño que ellos realizan es cada 6 meses. La comisión de evaluación de desempeño no se ve muy bien vista por que se dice que es una evaluación de tipo centralizado en el cual se puede juzgar al trabajador por su pasado.

Clima organizacional. En Vicpimar no cuentan con un área encargada en el clima organizacional de la empresa y por ende mucho menos con un plan de estrategias para llevar a cabo que sus empleados cuenten con un buen ambiente. Lo anteriormente mencionado ha causado que a veces en los trabajadores haya; mal manejo de conflictos, problemas de comunicación, falta de inteligencia emocional, estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones, desordenes, malas imprecisiones, mal empoderamiento, deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento, y trabajos poco estimulantes.

Salarios. En Vicpimar encontramos salarios fijos para todos los empleados y además muchos salarios mínimos, o salarios llegando al mínimo. El salario mínimo es “la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores” (Chavenato, 2009).

En cuanto a los salarios fijos esta organización se encuentra muy competitiva ya que el salario a sus trabajadores está siendo igual o superior a aquel ofrecido por aquellas empresas que trabajan en su sector. En cuanto al salario variable no es una empresa que este manejando este tipo de salarios y tampoco el salario emocional con sus beneficios.

Además, Vicpimar es una empresa que nunca ha hecho una evaluación y clasificación de los puestos.

Seguridad en el trabajo. Vicpimar es una empresa que no cuenta con prevenciones para la seguridad en el trabajo para sus colaboradores, los elementos con los que cuentan son muy básicos. Se tiene que recalcar que esta es una empresa que puede contar indicadores altos de riesgo ya que sus empleados cuentan con la manipulación de combustible y lubricantes, sustancias sumamente peligrosas al ser combinadas con otras.

6.2. Recomendaciones

De igual manera que la conclusión hare recomendaciones, para cada uno de los temas tratados, en el mismo orden.

Misión. Para poder comunicar la misión de la empresa se le recomienda a Vicpimar lo siguiente:

1. Que el dueño y gerente, Victor Piñeros, en compañía de los cargos claves, como los son los de recursos humanos, deben asegurarse que todos los empleados entiendan cual es la misión. Esto se puede realizar a través de pancartas informativas en puntos clave de la empresa donde este escrita la misión en grande y siempre ir recordándoselos a ellos. También se les debe informar que su trabajo es una de las herramientas para el cumplimiento de ella y se deben certificar que todos lo entiendan.
2. Los mismos cargos mencionados deben compartir las fortalezas de la empresa, comunicando los hechos que está a logrado positivamente. Este punto se puede realizar por medio de una bitácora que se envié mensualmente al correo de cada trabajador, comunicando los hechos positivos que pasaron en el mes y comentándoles cómo se pudieron lograr.
3. Por último, las personas encargadas de cargos deben reconocer el labor de los demás. Los altos cargos son modelos a seguir y si tu estar presente para los empleados, ellos van a estar presentes para ti, para los clientes proveedores y entidades relacionadas con la empresa.

Visión. Para poder comunicar la visión de la empresa le recomiendo a Vicpimar lo siguiente:

1. Que el dueño y gerente, Victor Piñeros, en compañía de los cargos claves, como los son los de recursos humanos, deben asegurarse que todos los empleados sepan cual es la visión de la empresa. Esto se puede realizar a través de pancartas informativas en puntos clave de la empresa donde este escrita la visión en grande y siempre ir recordándoselos a ellos.
2. Como ya la visión está llegando a su límite, sería bueno que la próxima que se estipule se haga a través de una convocatoria con los altos cargos de la empresa para que ayuden a responder entre todas las siguientes preguntas y así puedan brindar ideas para el desarrollo de esta: ¿a qué queremos llegar? ¿hacia dónde nos dirigimos? ¿en qué nos queremos convertir? ¿a dónde queremos llegar? ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones? ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar?
3. También es importante que después de haber estipulado la nueva visión, se haga un plan estratégico en donde paso por paso se especifique como pretender llegar a ella.

Valores. Las recomendaciones que le puedo dar a Vicpimar, en cuanto a sus valores, es que por medio de una actividad interactiva con sus empleados se los enseñe. Un ejemplo de una actividad interactiva es que en cada mes del año se celebre un valor diferente y a medida que vayan avanzando los meses ellos se irán recordando de estos. Las actividades que se pueden hacer en cada mes, con cada valor son:

1. Al menos dos veces al mes hacer actividades con respecto al valor, donde se explique su importancia y por qué está relacionado con la empresa para que ellos se sientan identificados.
2. Hacer foros por medio del correo o página web en donde se les pregunte la importancia del valor para ellos y que cuenten alguna anécdota que hayan tenido que les recuerde a este valor.
3. Decirle a los empleados que manden fotos, al área de recursos humanos, en donde puedan representar el valor con su equipo de trabajo.
4. Para finalizar el valor del mes, al final de cada mes se pueden premiar a las dos personas que más hayan participado en las actividades estipuladas ese mes.

Organigrama. Mis recomendaciones en el organigrama es que amplíen el área de recursos humanos como lo mostrare a continuación, en la imagen posterior. La idea no es implementar todos los cargos de una sola vez, sino ir implementándolos poco a poco hasta llegar a un área completa.

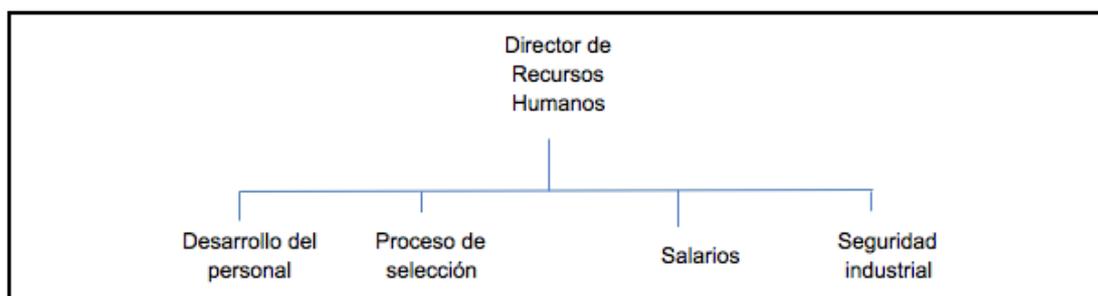


Figura 32 Recomendación área recursos humanos. Elaboración propia.

El cargo de desarrollo de personal se encargaría del clima organizacional, las capacitaciones de los empleados y las evaluaciones de desempeño de los mismos. Se le recomienda a Vicpimar lo anterior ya que tener tantas áreas en recursos humanos es generar gastos para la empresa y lo ideal no es llenar a la compañía de egresos.

Descripción de cargos. Mi recomendación para Vicpimar es que reorganicen de nuevo las descripciones de cargo ya que se encuentran discrepancias en alguna de ellas y que vinculen en este proceso los indicadores de gestión para así poder evaluar al empleado para que tanto él como la empresa sepan cómo ha sido su desempeño en el transcurso del tiempo.

Proceso de selección. Mis recomendaciones son las siguientes para el proceso de selección:

1. Que el jefe de área también le haga la entrevista al candidato, que no solo se queden con la entrevista que hace la empresa de reclutamiento. Es muy importante que antes de escoger a la persona, el jefe de área haga la entrevista para rectificarse que si es la persona que está buscando y con la que quiere trabajar.
2. Que las pruebas se hagan antes de las entrevistas, de nada sirve hacer entrevistas a los candidatos cuando no se le han hecho las pruebas y no saben si estos están capacitados para enfrentar el tipo de empresa.
3. Que después de las entrevistas se le haga una verificación, llamando a las referencias las cuales dejo en su hoja de vida.
4. Que no hagan este proceso tercerizado, sino que ellos mismos cuenten con esta área dentro de su empresa ya que tener tan importante área parcialmente tercerizada puede conllevar a diferentes problemas como lo son: conflicto a la hora de pérdida de control de gestión y administrativo, problemas en la comunicación, inconvenientes en la confidencialidad y seguridad de información interna, laborales, judiciales y tributarios. Es bueno tenerlo tercerizado cuando se está buscando un cargo alto e importante en la empresa.

Capacitación. Mi recomendación para Vicpimar, en cuanto a sus capacitaciones, es que haga una evaluación de resultados después de un tiempo de haber realizado la capacitación para ver si estos resultados si fueron incrementados y poder saber si la capacitación si valió la pena.

Evaluación de desempeño. Mis recomendaciones para Vicpimar es que cambien el tipo de evaluación que están realizando a sus empleados ya que como anteriormente dije, la comisión de evaluación de desempeño no se ve muy bien vista por que se dice que es de tipo centralizado en el cual se puede juzgar al trabajador por su pasado.

Se le recomienda que realicen una evaluación de 360°, la cual se dice que es la más completa porque es evaluada desde el punto de vista de todas las personas que tienen contacto con el colaborador. Este tipo de evaluación es circular como lo podemos ver en la siguiente imagen, sacada del libro de Gestión del Talento Humano por Idalberto Chiavenato.

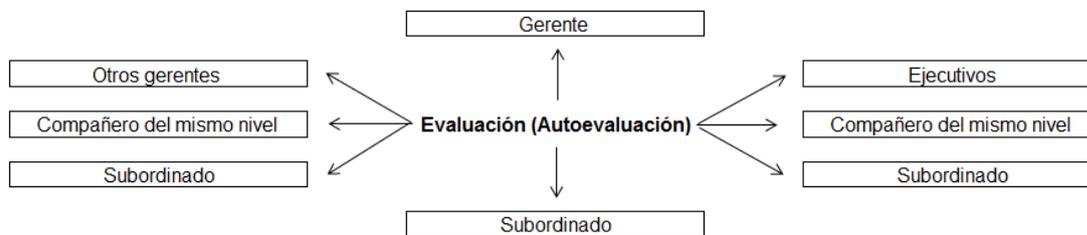


Figura 33 Evaluación (Autoevaluación).

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Por medio de esta tipo de evaluación podemos ver qué; el sistema es más comprensivo ya que el resultado se da de diferentes perspectivas, es de mejor calidad la información y la retroalimentación proviene de diferentes evaluadores. Las anteriormente mencionadas hacen que esta tipo de evaluación sea el más completo de todos.

También se le recomienda que vincule en esta evaluación los indicadores de gestión para así poder evaluar al empleado para que tanto él como la empresa sepan cómo ha sido su desempeño en el transcurso del tiempo.

Clima organizacional. Se le recomienda a Vicpimar que ponga a un área encargada en el tema de clima organizacional. Que cuente con personas que deben tener unas cualidades importantes como lo son; conocimiento de la empresa, capacidad analítica, liderazgo, dinamismo, que se preocupe por los demás, justo, respetuoso, flexible, tolerante, que le sepa llegar a las personas de una buena manera y genere confianza hacia los demás.

Estas personas pueden hacer una encuesta, a los empleados de la empresa, que cuente con diferentes aspectos de la organización analizar la satisfacción general de los trabajadores u poder ayudar a mejorar la compañía. La siguiente es una encuesta sacada de encuestafácil en donde mide a la organización para ayudarla a mejorar en: condiciones ambientales, ergonomía, posibilidades de creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, jefe y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación.

Tabla 68.

Recomendación encuesta clima organizacional.

<p>Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.</p>				
Información demográfica				
¿Femenino o Masculino? _____				
Rango de edad: 18 – 25 26 – 35 36 – 45 46 – 55 más de 56				
Nivel de educación: _____				
Área en la que trabaja: _____				
¿Gerente, Asistente o Auxiliares? _____				
Preguntas	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La empresa:				
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?				
¿Le gusta su empresa?				
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?				
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?				
¿Se siente integrado en su empresa?				
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?				
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?				
Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:				
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?				
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?				
¿El nivel de ruido es soportable?				
¿Los aseos están limpios?				
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?				

Sobre la ergonomía:				
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?				
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?				
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador?				
¿Cree usted que su silla es adecuada?				
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?				
¿Considera usted que...				
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?				
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?				
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?				
... se siente realizado en su trabajo?				
... su trabajo es lo suficientemente variado?				
Acerca de sus compañeros de trabajo:				
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?				
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?				
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?				
¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?				
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?				
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?				
Sobre su jefe y superiores:				
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de u jefe?				
¿Considera que su jefe es participativo?				
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?				
¿Tiene usted comunicación con su jefe?				
¿Considera que tiene Usted un jefe justo?				

Sobre su puesto de trabajo:				
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?				
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?				
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?				
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?				
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?				
¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?				
Sobre su sueldo:				
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?				
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?				
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?				
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?				
¿Considera usted que en su empresa...				
... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?				
... realiza un trabajo útil?				
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?				
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?				
¿Considera usted que en su empresa...				
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?				
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?				
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				
La encuesta ha concluido.				
Muchas gracias por su colaboración				

Obtenido de Encuestafácil (s.f)

Unas actividades claves que se pueden hacer en Vicipimar para incentivar a los empleados son:

- Festejar el último viernes del mes el cumpleaños de la persona que cumplió ese mes.
- Celebrar las fechas como el día de la madre y el día del padre, regalándoles un detallito a cada uno.

- Celebrar el día del niño con un evento en la empresa o afuera donde se les pueda realizar unas actividades y brindarles un refrigerio.
- En la época de novenas se pueden realizar todos los días las novenas todos juntos y que la empresa regale un refrigerio pequeño todos los días y que cada área de la empresa, cada día, regale algo diferente para sus compañeros.
- Hacer concursos para celebrar Halloween en donde el área que haya decorado más lindo, teniendo en cuenta la responsabilidad ambiental, se gana un premio. Por medio de la siguiente imagen podemos ver como realizo COMPAS la actividad.
- Para el día de la tierra se puede hacer un voluntariado de recoger basura por alrededor de la compañía o ir a un colegio de pocos recursos a sembrar árboles.
- Celebrar la fecha de amor y amistad, regalando un pequeño detalle a cada uno de los colaboradores.
- En el mes de diciembre hacer una fiesta de fin de año, ya sea solo los empleados o los empleados con sus hijos, para celebrar tanto la navidad como el año nuevo.
- Regalarles a los colaboradores unos minutos de relajación.
- Incentivar a los colaboradores a tener un estilo de vida sano, por eso, es una excelente idea brindarles cada 3 meses una cita, con un doctor especializado, para ver como esta su forma de comer y hacerle recomendaciones para mejorar su salud.

Después de que se logre encargar a un área en Vicpimar que se haga a cargo de las diferentes estrategias para aumentar el clima laboral de la empresa, Vicpimar debe, por lo menos una vez al año, hacer una encuesta a todos sus colaboradores para ver qué tan eficiente han sido las estrategias del área encargada para que el personal se sienta más efectivo a la hora de trabajar. La siguiente es una sugerencia de encuesta:

Tabla 69.

Encuesta sobre la percepción, satisfacción y atención al usuario del área de gestión humana recomendado para Vicpimar.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN, SATISFACCIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El personal del área de Gestión Humana se muestra dispuesto a ayudarme.					
El trato de las personas de Gestión Humana es considerado y amable.					
El área de Gestión Humana realiza sus funciones según las leyes, normas, políticas y procedimientos, de una forma consistente y de manera correcta.					
El personal de Gestión Humana está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar.					
El personal de Gestión Humana desarrolla su trabajo con honestidad y genera confianza.					
Cuando acudo al área de Gestión Humana no tengo problema alguno en encontrar a la persona que pueda responder a mis requerimientos.					
El horario de atención del área de Gestión Humana es adecuado.					
El área de Gestión Humana comunica e informa de una manera clara y comprensible sus políticas, procedimientos y planes.					
El área de Gestión Humana recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los colaboradores.					
El área de Gestión Humana conoce los intereses y necesidades de los colaboradores.					
El área de Gestión Humana da respuesta oportuna a mis necesidades y problemas.					
Cuando acudo a Gestión Humana sé que encontraré las mejores soluciones.					
Se han solucionado satisfactoriamente mis requerimientos en ocasiones pasadas.					
Como usuario, conozco las funciones y servicios del área de Gestión Humana.					
He observado mejoras en el funcionamiento general del área de Gestión Humana en el último año.					
A efectos de seguir mejorando nuestro servicio, te invitamos a escribir tus comentarios y sugerencias.					

Obtenido de COMPAS (2018)

Salarios. Se le recomienda a Vicpimar que implemente salarios variables según la tarea elaborada del trabajador, teniendo en cuenta la evaluación de desempeño. Por ejemplo, a los empleados del área comercial se le pueden dar ciertas bonificaciones por el número de galones de combustible y lubricantes que vendan al mes.

Por otro lado, también se sugiera que implementen salarios emocionales ya que es un factor fundamental en la retención del personal de la empresa y mejoraría además el clima

organizacional de la compañía. Como dije anteriormente, algunos ejemplos de salario emocional son: horas flexibles, teletrabajo, desarrollo de carrera profesional, días libres, capacitaciones, voluntariados, reconocimiento del trabajo bien logrado, entre otros.

Otra recomendación es que se la haga a la empresa un método de escalafón simple. Este método es aquel que por medio de un escalafón se puede evaluar el puesto de un trabajador. La idea es hacerlo mediante una gráfica en donde en el eje X se muestren los tipos de cargos en orden del más bajo en la jerarquía al más alto en la jerarquía, el que se pone más cercano a cero es el más bajo en la jerarquía. En el eje Y se pone el valor del salario que se le está pagando al trabajador.

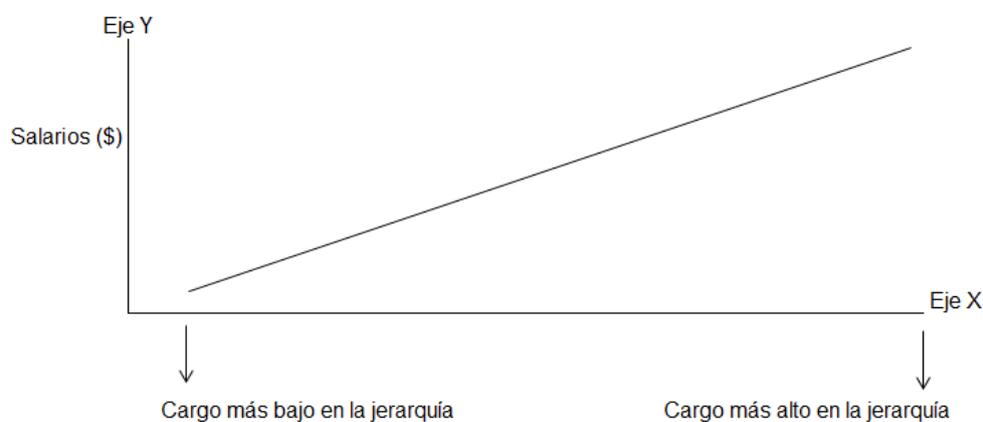


Figura 34 Método de escalafón simple.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

La idea es que juntando los puntos se forme una línea recta que vaya direccionada en diagonal para arriba o una línea que vaya en crecimiento. Para escoger donde va el cargo en el eje X se debe tener en cuenta su complejidad, responsabilidad e importancia.

Seguridad en el trabajo. Se le recomienda a Vicpimar un programa de seguridad en el trabajo. Este programa cuenta con cuatro etapas sugeridas por Chiavenato:

1.	Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2.	Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.
3.	Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
4.	Recompensar a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

Figura 35 Programa de seguridad en el trabajo.

Obtenido de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2009)

Y además a cada persona encargarle responsabilidades sobre la seguridad industrial, estas responsabilidades que estén estipuladas tanto en su contrato como en la descripción de su cargo. Por ejemplo, cuando hablamos del analista de archivo se puede aumentar un punto en la descripción de cargo que diga “funciones en seguridad, salud ocupacional y ambiente” y los siguientes puntos serían sus responsabilidades:

- Identificar peligros en su puesto de trabajo.
- Reportar incidentes, accidentes y condiciones inseguras.
- Clasificación de residuos, reutilización de papelería, ahorro y uso eficiente de agua y energía eléctrica.
- Asistir a capacitaciones y jornadas de salud.
- Realizar evaluación de desempeño y verificar la evaluación por parte de los colaboradores de la empresa.

Bibliografía

- BancoBASE. (2018). *La importancia de la visión y planeación estratégica en tu empresa*. Obtenido de Grupo Financiero BASE: <https://blog.bancobase.com/la-importancia-de-una-vision-y-planeacion-estrategica-en-tu-empresa-negocios>
- BancoConocimiento. (2014). *¿Cómo aporta Gestion Humana al aumento de las utilidades de la empresa?* Obtenido de GestionHumana.com: http://gestion.cesa.metaproxy.org/gh4/BancoConocimiento/C/como_aporta_gestion_humana_al_aumento_de_las_utilidades_de_la_empresa/como_aporta_gestion_humana_al_aumento_de_las_utilidades_de_la_empresa.asp
- Barceló, J. (S.F). *10 ejemplos de salario emocional*. Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Cantillo, D. (2011). *Un país de pymes*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/content/un-pa%C3%ADs-de-pymes>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, DF: Mc Graw Hill Educación .
- Compas. (2018). *Compas*. Obtenido de Compas: <http://www.compas.com.co/es/>
- CreceNegocios. (S.F). *La visión de una empresa*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- DestinoNegocio. (S.F). *La importancia del organigrama en la estructura de una empresa* . Obtenido de Movistar: <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- Díaz, M. (2006). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.* Obtenido de Universidad de la Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=60AAACDE0F93659A08FF9BBB309CD3EB?sequence=1>
- EspecialBBVA. (2014). *Empleados felices, empresas más productivas*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

- Fiallo, D. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Obtenido de Revista contribuciones a la economía : <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- FormaciónEjecutivaDF. (2016). *La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa*. Obtenido de Formación ejecutiva DF: <http://www.formacionejecutivadf.cl/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/dffe/2016-06-08/105803.html>
- Gsf. (S.F). *Etapas de un proceso de selección de personal*. Obtenido de Grupo soluciones horizonte: <https://www.gsh.com.co/blog/etapas-de-un-proceso-de-seleccion-de-personal>
- Huerta, O. (S.F). *La importancia de los Recursos Humanos en las PyMEs*. Obtenido de Universidad Regiomontana: <http://www.ineur.mx/es-es/laimportanciadelosrecursoshumanosenlaspym.aspx>
- Martin, G. (S.F). *Ventajas y Desventajas de tercerizar la gestión del RRHH*. Obtenido de Revista empresarial y laboral: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nomina/ventajas-y-desventajas-de-tercerizar-la-gestion-del-rrhh/>
- Mayhwe, R. (S.F). *10 razones por las que es importante el departamento de recursos humanos*. Obtenido de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/diez-razones-por-las-que-es-importante-el-departamento-de-recursos-humanos-6077.html>
- Monge, B. (2009). *Importancia de la misión para el buen accionar de las empresas*. Obtenido de DeGerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar
- Muñoz, M. (2010). *Diseño y propuesta del área de Recursos Humanos en la cervencería Kunstmann*. Obtenido de Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/fem971d/doc/fem971d.pdf>
- OCCMundial. (2018). *5 acciones para fomentar un buen clima laboral*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/267022>
- Peralta, R. (2002). *El clima organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>

- Pérez, J. (2009). *Definición de Organigrama*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/organigrama/>
- Perez, O. (2015). *6 indicadores clave para la gestión de talento humano*. Obtenido de PEOPLENEXT: <http://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Piñeros, V. (2018). *Vicpimar*. Obtenido de Vicpimar : <http://www.vicpimar.com/es/vicpimar.htm>
- QueSaberHacer. (2018). *La importancia de los valores en una empresa*. Obtenido de Que saber hacer : <http://quesabeshacer.es/blog/20-la-importancia-de-los-valores-en-una-empresa.html>
- Sifontes, P. (S.F). *La misión de su empresa ¿Cómo comunicarla?* Obtenido de Liderazgo Creativo: <http://liderazgocreativo.com/06/2010/la-mision-de-su-empresa-%C2%BFcomo-comunicarla/>
- Significados. (2018). *Significados de Recursos Humanos*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- Soto, B. (S.F). *Que son las PYMES*. Obtenido de GESTION.ORG: <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>
- UOCX. (2010). *La importancia de la descripción del puesto de trabajo*. Obtenido de Recursos Humanos: <http://blogderecursoshumanos.es/la-importancia-de-la-descripcion-del-puesto-de-trabajo/>

Anexos
Anexo 1.

Encuesta No. 1

Por favor responda lo más sincero posible
sin ver la página web de la empresa, ni
preguntar a sus compañeros.

1. ¿Sabe usted cual es la misión de la empresa? Si No

**Si su respuesta es un Si, por favor
escríbala. No tiene que ser igual, la
puede escribir en sus palabras.**

2. ¿Sabe usted cual es la visión de la empresa? Si No

**Si su respuesta es un Si, por favor
escríbala. No tiene que ser igual, la
puede escribir en sus palabras.**

3. ¿Sabe usted cuales son los valores de la empresa? Si No

**Si su respuesta es un Si, por favor
escríbalos.**

Figura 1. Encuesta misión visión y valores. Elaboración propia.

Anexo 2.

Tabla 1.

Tabla 1 Descripción de cargo Gerente General.

Nombre del cargo: Gerente General	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 60 años
Educación:	Profesional de Administración de Empresas o afines.
Formación:	Maestría en gerencia o afines.
Experiencia:	8 años gerenciando una empresa.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Gerencia
Jefe inmediato:	Junta Directiva
Objetivo del cargo:	Planear, coordinar, dirigir y controlar todas las áreas de la empresa para cumplir con los objetivos de la junta directiva.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de la Empresa. • Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. • Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general. • Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisor Fiscal • Auditor de Control Interno • Asesor Jurídico • Subgerente
Rango salarial:	\$13.000.000 a \$16.000.000
Relaciones internas:	Con todas las áreas de la empresa.
Relaciones externas:	Con todos los clientes y proveedores.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 2 Indicadores de gestión Gerente General.

Indicadores de gestión	2017	2016
Utilidad neta	142,444,561.17	251,927,921.24
Ventas	38,293,421,224.41	34,806,752,274.02

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 3 Descripción de cargo Subgerente.

Nombre del cargo: Subgerente	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 60 años
Educación:	Profesional de Administración de Empresas o afines.
Formación:	Maestría en gerencia o afines.
Experiencia:	4 años de experiencia manejando una empresa.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Gerencia
Jefe inmediato:	Gerente
Objetivo del cargo:	Velar por todas las áreas de la empresa para su buen funcionamiento.
Funciones:	<p>Pasar informes a la junta directiva de Vicpimar, los cuales serán firmados por él y el jefe de casa área donde conste la veracidad de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes del departamento de llantas. • Informes del departamento de baterías. • Informes departamento de lubricantes. • Informes del departamento de combustible. • Informe de la nueva unidad de negocio filtros. • Informes del departamento financiero.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Sistemas de Gestión SIG <ul style="list-style-type: none"> • Director Gestión Humana • Director Financiero • Director Lubricantes y Llantas <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Operaciones • Director de Combustible • Coordinador de Baterías
Rango salarial:	\$6.500.000 a \$7.000.000
Relaciones internas:	Con todas las áreas de la empresa.
Relaciones externas:	Con todos los clientes y proveedores.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 4 Indicadores de gestión Subgerente.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio número de clientes grandes atendidos al año en combustible	25	26
Promedio número de clientes grandes atendidos al año en lubricante	13	15

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 5 Descripción de cargo Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión SIG.

Nombre del cargo: Coordinador de Sistemas Integrados de Gestion SIG	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 60 años
Educación:	Egresado en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Seguridad y Salud Ocupacional u otras afines.
Formación:	Cursos normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
Experiencia:	2 años de experiencia en sistemas integrados de gestión SIG
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área Sistemas Integrados de Gestion
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Implementar, evaluar y mantener los modelos de Sistemas de Gestión en Distribuciones VICPIMAR S.A.S, para el buen funcionamiento de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y orientar a los funcionarios encargados de elaborar los procedimientos e instructivos de trabajo, y hacer seguimiento al progreso de la elaboración de éstos. • Archivar, controlar mediante listado, distribuir copias actualizadas y recoger obsoletos de los sitios manteniendo una copia para evidenciar cambios entre una revisión y la siguiente, de acuerdo con el procedimiento para el Control de documentos y Registros • Recolectar las no-conformidades internas, externas, para seguimiento de su cierre, y presentar los resultados del seguimiento en los informes para la revisión por la dirección. • Registrar el seguimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora y Velar por el que se realice el cierre de las mismas. • Supervisar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$1.500.000 a \$1.700.000
Relaciones internas:	Se relaciona con todas las áreas de la empresa.
Relaciones externas:	Se relaciona con las entidades con la que se evalúa la empresa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 6 Indicadores de gestión Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión SIG

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio inconformidades empleados sobre la seguridad por mes	0	1
Promedio accidentes en el trabajo por año	2	4

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 7 Descripción de cargo Director de Gestión Humana.

Nombre del cargo: Director de Gestión Humana	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 60 años
Educación:	Profesional en Derecho
Formación:	Curso de seguridad y salud en el trabajo, sistema de seguridad social.
Experiencia:	3 años de experiencia en el área de recursos humanos.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Pensamiento estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al cambio, Orientación al cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Gestión Humana
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Contribuir con el cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión humana en especial con el procedimiento de Selección, contratación, bienestar del empleado para el buen clima laboral del empleado.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y hacer firmar formatos de convenios de inducción laboral. • Entregar formato de evaluación de desempeño laboral a los líderes de procesos cuando se terminan los procesos de inducción. • Enviar autorización Medishe para realización de exámenes médicos de ingreso – periódicos – egreso. <ul style="list-style-type: none"> • Enviar autorización para entidad de seguridad – para prueba de polígrafo. • Enviar autorización para visita domiciliaria. <ul style="list-style-type: none"> • Legalizar contratos de trabajos. • Afiliar al sistema de seguridad social, consulta en (RUAF). <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el incentivo para Isleros y conductores. <ul style="list-style-type: none"> • Entregar Citaciones a los empleados. • Entregar memorandos a los empleados. • Hacer seguimiento a las evaluaciones de desempeño. <ul style="list-style-type: none"> • Procurar el bienestar de los trabajadores.
Cargos que le reportan:	Auxiliar de Gestión Humana
Rango salarial:	\$3.000.000 a \$3.200.000
Relaciones internas:	Se relaciona con todo el personal de la empresa.
Relaciones externas:	Se relaciona con los proveedores que le suministran los productos o servicios que utiliza en su área.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 8 Indicadores de gestión Director de Gestión Humana.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio rotación del personal al año	6	5
Clima laboral en el trabajo	70%	65%

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 9 Descripción de cargo Auxiliar de Gestión Humana.

Nombre del cargo: Auxiliar de Gestion de Humana	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Estudiante o profesional en Derecho
Formación:	No requiere.
Experiencia:	No requiere.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Adaptabilidad al cambio.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Gestion Humana
Jefe inmediato:	Director de Gestion Humana
Objetivo del cargo:	Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal para contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión humana para el buen clima laboral de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos. • Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos. • Mantener actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento. • Recibir solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos. • Chequear el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos. • Realizar cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$1.000.000 a \$1.200.000
Relaciones internas:	Se relaciona con todo el personal de la empresa.
Relaciones externas:	Se relaciona con los proveedores que le suministran los productos o servicios que utiliza en su área.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 10 Indicadores de gestión Auxiliar de Gestión Humana.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio archivos del personal actualizado	60	56

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 11 Descripción de cargo Director Financiero.

Nombre del cargo: Director Financiero	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 50 años
Educación:	Profesional en Contaduría Pública.
Formación:	Alta gerencia.
Experiencia:	3 años de experiencia en el área financiera
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área Financiera
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Disponer de los recursos financieros de la empresa y llevar control de los estados, ganancias y pérdidas del negocio, para su buen funcionamiento.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la liquidez de la empresa. • Lograr financiación bancaria. • Poner en marcha un sistema adecuado de control de costos. • Tener conocimiento de los mercados alternativos de financiación. • Analizar con criterio la política de inversiones.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Facturación y Cartera • Analista Almacén • Auxiliar de Servicios Generales • Auxiliar Contable • Coordinador Tesorería y Nomina
Rango salarial:	\$3.300.000 a \$3.500.000
Relaciones internas:	Se relaciona con todas las áreas de la empresa.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 12 Indicador de gestión Director Financiero.

Indicadores de gestión	2017	2016
Prueba acida	1.07	0.95
Razón corriente	1.46	1.27

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 13 Descripción de cargo Coordinador de Facturación y Cartera.

Nombre del cargo: Coordinador de Facturación y Cartera	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Contador publico
Formación:	Manejo de software.
Experiencia:	2 años de experiencia en el área de facturación y cartera.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Pensamiento estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al cambio, Orientación al cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Aptitud comercial.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Facturación y Cartera
Jefe inmediato:	Director Financiero
Objetivo del cargo:	Controlar y gestionar los recaudos de ventas a crédito de Vicpimar para tener al día la parte financiera de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar recibos de cajas. • Elaborar consignaciones. • Verificar que los dineros recaudados sean consignados. <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear las cuentas corrientes de la empresa. • Autorizar los pedidos. • Entregar y controlar recibo de caja de los asesores comerciales. <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de cobros. • Coordinar mensajería y archivo. • Verificar rutas de mensajería y retorno de facturas. <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar recogida de cheque. • Confirmar la consignación.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Analista facturación • Analista archivo • Auxiliar mensajería
Rango salarial:	\$1.500.000 a \$1.800.000
Relaciones internas:	Se relaciona con todas las áreas de la empresa.
Relaciones externas:	Se relaciona con los proveedores.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 14 Indicadores de gestión Coordinador de Facturación y Cartera.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio recibos generados al mes	750	735
Promedio consignaciones realizadas al mes	8	7

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 15 Descripción de cargo Analista Facturación.

Nombre del cargo: Analista Facturación	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Contador público o tecnólogo en contabilidad sistematizada.
Formación:	No se requiere.
Experiencia:	1 año en el are de facturación.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Coordinador de Facturación y Cartera
Objetivo del cargo:	Lograr que cada uno de los servicios que presta Distribuciones VICPIMAR S.A.S sea debidamente facturado en su periodo oportuno con el fin de gestionar el pago al día de nuestros clientes.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar y facturar las remisiones de combustibles transportados. • Subir al sistema y facturar las remisiones de aceites y lubricantes de EDS. • Revisar el cuadro de clientes y filtrarlos para realizar la respectiva facturación de sus pedidos. <ul style="list-style-type: none"> • Acumular las facturas semanalmente. • Llevar un control de verificación de los consolidados diarios y corroborar que estén completas.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$900.000 a \$1.100.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y con el área comercial.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 16 Indicadores de gestión Analista Facturación.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio recibos generados al mes	750	735
Promedio consignaciones realizadas al mes	8	7

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 17 Descripción de cargo Analista Archivo.

Nombre del cargo: Analista Archivo	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller académico.
Formación:	No se requiere.
Experiencia:	1 año de experiencia archivando.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Coordinador de Facturación y Cartera
Objetivo del cargo:	Controlar y organizar los diferentes documentos que se generan en Distribuciones Vicpimar para la buen manejo de documentos de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Armar facturas. • Gestionar el envío de las facturas con los mensajeros. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las facturas de retorno. • Enviar facturas realizadas en la página de envía en línea, a clientes. • Recibir y archivar las (facturas, egresos, comprobante de consignación, factura ventas por mostrador, notas de contabilidad, traslado entre bodega, devolución de cheque, devolución de clientes, notas bancarias, salida por consumo, crédito a cliente, debito a clientes, debito proveedores, salida de inventario de ventas, planilla de Marina Santa Cruz y Marina Manzanillo, documento de los clientes y documento de los empleados, documentos legales, documentos de correspondencia, recibo de caja, compra acreedores). • Armar los egresos de petromil y demás proveedores. <ul style="list-style-type: none"> • Armar entradas de mercancías. • Realizar comprobantes de consignación.
Cargos que le reportan:	Auxiliar Archivo
Rango salarial:	\$800.000 a \$1.000.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 18 Indicadores de gestión Analista Archivo.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio carpetas archivadas al mes	2	2

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 19 Descripción de cargo Auxiliar Archivo.

Nombre del cargo: Auxiliar Archivo	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Técnico en asistencia administrativa o archivo.
Formación:	No se requiere.
Experiencia:	No se requiere.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Adaptabilidad al Cambio.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Analista Archivo
Objetivo del cargo:	Organizar los diferentes documentos que se generan en Distribuciones Vicpimar para la buena organización de documentos de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Armar facturas. • Revisar las facturas de retorno. • Recibir y archivar las (facturas, egresos, comprobante de consignación, factura ventas por mostrador, notas de contabilidad, traslado entre bodega, devolución de cheque, devolución de clientes, notas bancarias, salida por consumo, crédito a cliente, debito a clientes, debito proveedores, salida de inventario de ventas, planilla de Marina Santa Cruz y Marina Manzanillo, documento de los clientes y documento de los empleados, documentos legales, documentos de correspondencia, recibo de caja, compra acreedores).
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$800.000 a \$1.000.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 20 Indicadores de gestión Auxiliar Archivo.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio carpetas archivadas al mes	2	2

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 21 Descripción de cargo Auxiliar Mensajería.

Nombre del cargo: Auxiliar Mensajería	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller académico y licencia de conducción categoría A2.
Formación:	No se requiere.
Experiencia:	1 año de experiencia en conducción categoría A2.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Orientación al Cliente, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Coordinador de Facturación y Cartera
Objetivo del cargo:	Entregar oportunamente las facturas y consignaciones de las partes interesadas para el buen funcionamiento de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el rutero para la entrega de las facturas y recogidas cheque. <ul style="list-style-type: none"> • Recibir dineros para consignación. • Repartir facturas según ruta asignada del día. • Reportar consignaciones de dineros a realizadas. • Velar por el mantenimiento y lavado de la moto.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$1.000.000 a \$1.200.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	Tiene relación externa con las entidades bancarias y los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 22 Indicadores de gestión Auxiliar Mensajería.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio facturas entregadas semanalmente	90	97
Promedio anual de daños en la moto	0	1

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 23 Descripción de cargo Analista Almacén.

Nombre del cargo: Analista Almacén	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Auxiliar de contabilidad.
Formación:	Formación convalidada con la experiencia en la empresa.
Experiencia:	1 año de experiencia en el manejo de inventario.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Director Financiero
Objetivo del cargo:	Garantizar la entrega oportuna de los requerimientos de los clientes para el buen servicio de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Atender todas las órdenes de compra directa por mostrador de lubricantes, llantas y aceites. • Facturar las ventas por mostrador y debe firmarlas como responsable de la elaboración de la misma. • Recibir pedidos por teléfono y E-mail y armar la ruta diaria de despacho de pedidos. • Coordinar y gestionar el envío de los pedidos a cliente de lubricantes. • Hacer las notas devolutivas de los productos enviados al cliente. • Diligenciar el formato de inspección de los vehículos. • Atender el lubricentro, llevar el control de todo el servicio de los clientes. • Recibir los pedidos de proveedores en almacén. • Surtir el mostrador o vitrina de la bodega 4.
Cargos que le reportan:	Auxiliar Almacén
Rango salarial:	\$1.000.000 a \$1.200.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y el área comercial.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 24 Indicadores de gestión Analista Almacén.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio ordenes bien hechas al mes	400	385
Promedio pedidos recibidos por teléfono o correo al mes	234	200

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 25 Descripción de cargo Auxiliar Almacén.

Nombre del cargo: Auxiliar Almacén	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller Académico.
Formación:	Manejo de montacargas e inventarios.
Experiencia:	No se requiere.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Adaptabilidad al Cambio.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Analista Almacén
Objetivo del cargo:	Garantizar la entrega oportuna de los requerimientos de los clientes internos y externos para el buen servicio al cliente de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Atender todas las órdenes de compra directa por mostrador de lubricantes, llantas y aceites. • Facturar las ventas por mostrador y debe firmarlas como responsable de la elaboración de la misma. • Coordinar y gestionar el envío de los pedidos a cliente de lubricantes. • Recibir los pedidos de proveedores en almacén. <ul style="list-style-type: none"> • Surtir el mostrador o vitrina de la bodega 4. • Realizar despachos de Almacén.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$800.000 a \$1.000.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y el área comercial.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 26 Indicadores de gestión Auxiliar Almacén.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio ordenes bien hechas al mes	400	385
Promedio pedidos recibidos por teléfono o correo al mes	234	200

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 27 Descripción de cargo Coordinador de Tesorería y Nomina.

Nombre del cargo: Coordinador de Tesorería y Nomina	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Contador público.
Formación:	Contabilidad sistematizada.
Experiencia:	2 años de experiencia en tesorería y nómina.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Director Financiero
Objetivo del cargo:	Recaudar y disponer de los recursos financieros de la empresa para su buen funcionamiento.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el dinero de todos los pagos que hacen los clientes tanto efectivo como en cheque. • Recibir ventas de lubricantes por EDS. Y organizar los buzones recibidos que correspondan con sus facturas y contar el dinero. • Recibir las ventas por mostrador, y verificar que lo recibido corresponda a lo facturado. <ul style="list-style-type: none"> • Contar dinero recibido por departamento comercial. • Coordinar las consignaciones, organizarlas con los soportes y pasarlas a jefe de cartera. • Recibir las facturas de petromil para su revisión, pasar los tickets a facturación y realizar posteriormente la contabilización de las facturas. • Recibir todas las ventas de contado generadas por valeras y combustibles en la EDS. • Apoyar al departamento de ventas y operaciones cuando se presenten eventualidades o errores financieros.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$1.500.000 a \$1.800.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y el área comercial.
Relaciones externas:	No tiene relaciones externas.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 28 Indicadores de gestión Coordinador de Tesorería y Nomina.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio facturas realizadas al mes	750	735
Promedio número de nóminas pagadas al mes	62	58

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 29 Descripción de cargo Auxiliar de Servicios Generales.

Nombre del cargo: Auxiliar de Servicios Generales	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Femenino
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller Académico.
Formación:	Manejo de alimento, manejo de productos de aseo, salud ocupacional.
Experiencia:	1 año de experiencia en servicios generales.
Competencias:	Disciplina, Manejo de la Información, Relaciones Interpersonales.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área Financiera
Jefe inmediato:	Director Financiero
Objetivo del cargo:	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas. • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. • Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas. • Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo. • Prestar el servicio de cafetería a los clientes que lleguen a Vicpimar.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$800.000 a \$900.000
Relaciones internas:	Se relaciona con todas las áreas de la empresa.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 30 Indicadores de gestión Auxiliar de Servicios Generales.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio número de veces que se asear la oficina al día	2	1
Promedio número de veces que se asear los muebles, ventanas, vidrios, etc a la semana	4	2

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 31 Descripción de cargo Auxiliar Contable.

Nombre del cargo: Auxiliar Contable	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Tecnólogo en contabilidad sistematizada.
Formación:	Manejo de software.
Experiencia:	6 meses de experiencia en el área de contabilidad.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área financiera
Jefe inmediato:	Director Financiero
Objetivo del cargo:	Verificar que todas las ventas registradas en las planillas de ventas sean correctas y facturadas y controlar la modalidad de pago en valeras, para el buen funcionamiento de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Descargar la información diaria del programa de ventas Speed Solutions. • Revisar y verificar que las ventas registradas en las planillas de cada turno de trabajo en la estación (EDS) estén correctas con respecto a todos los tiquetes tanto de créditos, valeras y tarjetas. • Revisar que las ventas decontado registradas sean iguales a los buzones anotados por cada turno. • Verificar y comparar las planillas físicas con el registro del programa de ventas. (Speed Solutions). <ul style="list-style-type: none"> • Remisionar todos los movimientos de inventario de combustible de la EDS en el programa Siigo. • Consultar ventas diarias, imprimir recibos de ventas y verificar vehículos de los clientes. • Atender a los clientes de valeras, y entregar la cantidad solicitada sellada y firmada, Remisionar y facturar la misma. • Alimentar el archivo de control de valeras una vez se entregue la misma.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$900.000 a \$1.100.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 32 Indicadores de gestión Auxiliar Contable.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio ventas registradas en un día en la estación	35	40

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 33 Descripción de cargo Director Lubricantes y Llantas.

Nombre del cargo: Director Lubricantes y Llantas	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 60 años
Educación:	Profesional en carreras administrativas.
Formación:	Se convalidar la formación con la experiencia certificada.
Experiencia:	3 años trabajando con lubricantes y llantas.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Pensamiento estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al cambio, Orientación al Cliente, Planeación, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa, Negociación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Lubricantes y Llantas
Jefe inmediato:	Subgerente.
Objetivo del cargo:	Promover los productos de Lubricantes y Llantas, en la ciudad de Cartagena y poblaciones aledañas, para contribuir con el reconocimiento y explosión de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las actividades de los asesores de industria y retail. <ul style="list-style-type: none"> • Visitar a clientes para control. • Cotizar los productos. • Coordinar al personal a cargo, dependiendo los despachos a poblaciones. • Hacer revisión de cartera de clientes de lubricantes. <ul style="list-style-type: none"> • Asignar las rutas a los diferentes asesores. • Informar la gestión a gerencia de manera mensual. • Liderar capacitaciones de productos a auxiliares comerciales.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Mercaderista • Asesor comercial • Auxiliar comercial • Conductor lubricantes y llantas
Rango salarial:	\$1.600.000 a \$1.800.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área, jefe inmediato, gerente, director financiero y director de gestión humana.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes de lubricantes y llantas.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 34 Indicadores de gestión Director Lubricantes y Llantas.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio de los días de la rotación de cartera	45	40
Promedio de capacitaciones a auxiliares comerciales al mes	4	2

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 35 Descripción de cargo Mercaderista.

Nombre del cargo: Mercaderista	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Tecnólogo en carreras de mercadeo y ventas.
Formación:	Servicio al cliente o formaciones afines.
Experiencia:	1 año en el área de mercado.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Orientación al cliente, Planeación, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa, Negociación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Lubricantes y Llantas
Jefe inmediato:	Director de Lubricantes y Llantas
Objetivo del cargo:	Tener informado a su jefe inmediato sobre los eventos realizados por las activadoras, las actividades en curso propuestas por Terpel y Vicpimar, el inventario material y el chequeo de precio de competencia para el buen funcionamiento de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la competencia. • Conocer el mercado objetivo. • Saber todos los conocimientos sobre los lubricantes y llantas que vende Vicpimar. <ul style="list-style-type: none"> • Saber enfocarse en el servicio al cliente. • Exhibir y organizar los productos en la estantería. <ul style="list-style-type: none"> • Manejar material POP.
Cargos que le reportan:	Seguimiento, manejo y control de las auxiliares comerciales.
Rango salarial:	\$900.000 a \$1.100.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y jefe inmediato.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 36 Indicadores de gestión Mercaderista.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio venta por semana de los productos en estantería	38	45
Satisfacción servicio al cliente	85%	85%

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 37 Descripción de cargo Asesor Comercial.

Nombre del cargo: Asesor Comercial	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Profesional en Comercio Exterior, Administración de Empresas y carreras afines.
Formación:	Cursos en ventas, servicio al cliente o formaciones a fines.
Experiencia:	2 años en el área comercial de una empresa.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Orientación al cliente, Planeación, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa, Negociación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Lubricantes y Llantas
Jefe inmediato:	Director de Lubricantes y Llantas
Objetivo del cargo:	Informar sobre la gestión de visitas a clientes y recaudo de cartera diariamente para tener un buen servicio al cliente.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a cada asesor por zona respectivamente, teniendo en cuenta la programación de visitas de los asesores. • Elaborar informes de ventas día por medio para análisis de presupuestos vs cumplimientos. • Elaborar informes de ventas semanales de los clientes con inversiones por zonas para trabajar con los asesores. <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar clientes nuevos, visitar al cliente, firmar el formulario y asignar el cupo para dicho cliente según su tipología y estructura física. • Revisar rúters por asesor identificando necesidades y compromisos. • Distribuir material publicitario de Lubricantes Terpel por zona y asesores. • Elaborar pedido de lubricantes Terpel teniendo en cuenta los inventarios y los compromisos adquiridos con los presupuestos de lubricantes para cumplir la meta para bonificación. • Revisar e imprimir la cartera por asesor la cual debe ser enviada por el jefe de cartera todos los jueves de cada semana.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$780.000 a \$900.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y jefe inmediato.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes de lubricantes y llantas.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 38 Indicadores de gestión Asesor Comercial.

Indicadores de gestión	2017	2016
Ventas semanales promedio:	30	32
Promedio pedido lubricante mensual:	50	53

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 39 Descripción de cargo Asesor Comercial.

Nombre del cargo: Auxiliar Comercial	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller académico.
Formación:	Servicio al cliente o formaciones afines.
Experiencia:	No se requiere.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Orientación al cliente, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Lubricantes y Llantas
Jefe inmediato:	Director de Lubricantes y Llantas
Objetivo del cargo:	Informar sobre la gestión de visitas a clientes para mejorar el servicio.
Funciones:	Ayudar a todo el equipo de trabajo del departamento de Lubricantes y Llantas con sus funciones.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$780.000 a \$900.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y jefe inmediato.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 40 Indicadores de gestión Asesor Comercial.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio visitas mensuales a clientes	20	24

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 41 Descripción de cargo Conductor Lubricantes y Llantas.

Nombre del cargo: Conductor Lubricantes y Llantas	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Bachiller Académico y licencia de conducción categoría de cuarta.
Formación:	Curso de manejo de sustancias peligrosas.
Experiencia:	1 año conduciendo vehículo de categoría de cuarta.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Orientación al cliente, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Lubricantes y Llantas
Jefe inmediato:	Director de Lubricantes y Llantas
Objetivo del cargo:	Transportar los lubricantes y las llantas solicitados por los clientes para lograr las ventas de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre los pedidos entregados. • Reportar dinero. • Informar cumplimiento de las rutas asignadas. • Asegurar la mercancía.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$900.000 a \$1.100.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y jefe inmediato.
Relaciones externas:	Se relaciona con el personal de la empresa del cliente.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 42 Indicadores de gestión Conductor Lubricantes y Llantas.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio pedidos entregados semanales	41	44
Promedio rutas cumplidas al mes	38	43

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 43 Descripción de cargo Jefe de Operaciones.

Nombre del cargo: Jefe de Operaciones	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 60 años
Educación:	Administrador de Empresas o Carreras a Fines Nota: Se validará la Educación con la experiencia en la empresa.
Formación:	Habilidades en servicio al cliente. Auxiliar en sistemas y contabilidad.
Experiencia:	2 años de experiencia en el área de operaciones.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Operaciones
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Garantizar el desarrollo de las actividades de entrega de combustible para el óptimo servicio de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planillas rutas diarias de cisternas, del día siguiente hasta las 03:00 pm con excepciones, mostrando el nombre de los clientes, orden en la entrega y frecuencias. • Elaborar órdenes de compra en archivo en Excel llevando el consecutivo de las mismas por día y meses. De acuerdo a la programación de las rutas antes mencionadas (caso comercializador industrial) • Controlar los inventarios de los tres (3) productos que se manejan en las estaciones EDS VICPIMAR, MARINA STA CRUZ y los dos (2) productos de MARINA MANZANILLO. • Elaborar órdenes de compras de acuerdo a los inventarios de las tres (3) estaciones a las plantas mayoristas PETROMIL y TERPEL. Teniendo en cuenta que los pedidos en la planta TERPEL se deben realizar con 24 horas de anticipación y antes de 3 pm. • Atender al cliente de acuerdo a solicitudes vía telefónica, personalmente en la oficina o via e-mail y dar respuestas a los mismos.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Operaciones • Conductor de Combustible • Isleros
Rango salarial:	\$2.800.000 a \$3.000.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 44 Indicadores de gestión Jefe de Operaciones.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio rutas completadas a la semana	70	71
Promedio llamadas telefónicas de clientes atendidas a la semana	45	48

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 45 Descripción de cargo Auxiliar de Operaciones.

Nombre del cargo: Auxiliar de Operaciones	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Técnico en procesos industriales o carreras administrativas afines.
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y montajes eléctricos, electricista de instalaciones y mantenimientos, entrenamiento en electricidad. • Básico de soldadura y cortes. • Metrología Básica. • Trabajo seguro en alturas.
Experiencia:	1 año de experiencia en el área de operaciones
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Adaptabilidad al Cambio, Iniciativa.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Operaciones
Jefe inmediato:	Jefe de Operaciones
Objetivo del cargo:	Garantizar el buen funcionamiento de las marinas, EDS VICPIMAR y Carrotanques, para un buen servicio al cliente.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar medidas de las estaciones marinas MSC y MMC. • Supervisar y controlar de las planillas de registro de ventas de las estaciones Marinas Santa Cruz (MSC) y Marina Manzanillo (MMC). <ul style="list-style-type: none"> • Verificar registros en los libros bitácoras (bitácora numeración y planilla de bitácora de embarcaciones. • Acompañar los descargues de combustible en estaciones marinas. <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar al personal de las marinas los insumos y herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones. <ul style="list-style-type: none"> o PAPELERÍA o ASEO o TRABAJO • Informar sobre cualquier situación que vaya en detrimento de la empresa.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$1.300.000 a \$1.500.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 46 Indicadores de gestión Auxiliar de Operaciones.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio rutas completadas a la semana	70	71
Promedio llamadas telefónicas de clientes atendidas a la semana	45	48

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 47 Descripción de cargo Conductor de Combustible.

Nombre del cargo: Conductor de Combustible	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Bachiller Académico.
Formación:	Manejo defensivo, manejo de sustancias peligrosas, curso en alturas.
Experiencia:	2 años de experiencia en el manejo de sustancias peligrosas.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Adaptabilidad al Cambio, Iniciativa, Actitud Comercial, Orientación al Cliente.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Operaciones
Jefe inmediato:	Jefe de Operaciones
Objetivo del cargo:	Realizar la ejecución de cargue en planta, dispense en los vehículos de clientes y descargue en la eds de Vicpimar de acuerdo a los procedimientos e instructivos de las actividades de entrega para satisfacción de las necesidades del mercado.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a Vicpimar y recoger las llaves del vehículo asignado en el lugar establecido para tal fin. • Recoger programación de despacho y estudiarlas de acuerdo a las recomendaciones del jefe inmediato. <ul style="list-style-type: none"> • Recoger formato de prueba de agua y sólidos en combustible. • Registrar formato de inspección diaria de vehículos de combustible. • Recoger los tarros de muestra de prueba de agua y sólidos en combustible. • Verificar que las bodegas de carrotanques estén vacías. • Verificar que tengan la crema Kolor Kut, metro y varilla. • Verificar que el carro tenga el kit de emergencias, que tenga bandejas, conos, kit anti derrame. <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que cuenta con los metros de manguera necesarios para realizar las actividades del día. • Verificar que se cuente con las herramientas y acoples para realizar las actividades del día.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$900.000 a \$1.100.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 48 Indicadores de gestión Conductor de Combustible.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio inspecciones diarias de vehículos de combustible	5	7

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 49 Descripción de cargo Islero.

Nombre del cargo: Islero	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller Académico.
Formación:	No se requiere.
Experiencia:	No se requiere.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Adaptabilidad al Cambio, Iniciativa, Actitud Comercial, Orientación al Cliente.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Operaciones
Jefe inmediato:	Jefe de Operaciones
Objetivo del cargo:	Atender eficazmente a solicitud del cliente para el aumento de la participación en el mercado y satisfacción del cliente.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el chip registrado para su usuario para las ventas por su turno de trabajo. • Realizar sondeo o medición de tanques con tabla de aforo y prueba de agua con Crema Kolor Kut como lo indica el procedimiento y registrarlo en el formato específico. • Tomar lectura de la numeración del surtidor por producto y registrarlo en el formato específico. <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado de las pistolas y mangueras al comienzo de su turno registrándolo en el formato correspondiente el estado. • Cumplir el protocolo de atención a los clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar el vidrio de los vehículos. • Verificar la orden de venta del cliente y dispensar la cantidad exacta. <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la conexión del chip del surtidor con el del tanque del combustible del vehículo para casos de clientes con chip. • Verificar las ordenes de cargue o de dispense de acuerdo a las solicitudes enviadas por el cliente al E- mail a jefe de operaciones, teniendo en cuenta revisar las cantidades, tipo de producto, placa del vehículo y fecha de entrega del dispense.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$700.000 a \$900.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 50 Indicadores de gestión Islero.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio verificación de las pistolas y mangueras al día	2	1
Promedio de veces que se limpian los vidrios del cliente al día	30	30

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 51 Descripción de cargo Director de Combustible.

Nombre del cargo: Director de Combustible	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 50 años
Educación:	Profesional de Administración de Empresas o afines.
Formación:	Cursos relacionados con el uso del combustible.
Experiencia:	3 años de experiencia con la venta de combustible
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Combustible
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Planificar, organizar, dirigir y llevar a efecto los procesos de control de combustible y de maquinarias tanto de la EDS como para las marinas, para el buen funcionamiento de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y controlar el uso de combustibles en que incurra en la maquinaria, vehículos y equipos pertenecientes a la empresa. • Llevar a efecto dentro del marco normativo, los diferentes actos y procedimientos pertinentes a la gestión de combustibles, y el cumplimiento de plazos establecidos en la presentación de los informes a su Jefatura directa. • Cumplir con las normas y procedimientos definidos en el Manual de Control de Combustibles. • Cautelar y resguardar los documentos que constituyen archivos relacionados con el área. • Controlar el uso de las tarjetas que autorizan carga de combustible. <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la preparación de Bases Técnicas y Administrativas relacionadas con el proceso de compras de combustibles. • Cautelar y tramitar oportunamente las facturas que autoriza el pago de combustible.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$2.500.000 a \$2.800.000
Relaciones internas:	Se relaciona con el área de operaciones.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes y el proveedor de combustible.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 52 Indicadores de gestión Director de Combustible.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio número de operaciones realizadas al día	45	48

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 53 Descripción de cargo Coordinador de Baterías.

Nombre del cargo: Coordinador de Baterías	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	30 a 50 años
Educación:	Profesional de Administración de Empresas o afines.
Formación:	Cursos relacionados con el uso de baterías.
Experiencia:	2 años de experiencia en la utilización de baterías
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al Cambio, Orientación al Cliente, Planificación, Iniciativa, Negociación, Actitud Comercial, Creatividad.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Baterías
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Velar por el buen funcionamiento de las baterías de las flotas de vehículos de la empresa Vicpimar y de los clientes, para la óptima entrega de pedidos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y realizar las inspecciones de llantas y baterías de clientes e internamente en la flota de Vicpimar. • Realizar informes sobre las inspecciones de llantas y baterías de manera organizada para clientes y en la flota de Vicpimar. • Realizar Seguimiento periódico de las flotas y llevar hojas de vida de las inspecciones en carpetas por cliente y de Vicpimar. • Capacitar al personal de la empresa y a clientes sobre llantas y baterías dejando registro en los formatos de capacitación y divulgación. • Realizar Rotación de baterías vencidas en el inventario de Vicpimar y de los clientes. • Realizar seguimiento a la recolección de las baterías de los clientes llevando registro de recolección de las mismas. • Realizar seguimiento sobre disposición final de llantas y baterías de clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro.
Cargos que le reportan:	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor Comercial • Asesor Técnico de Batería
Rango salarial:	\$2.000.000 a \$2.200.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y los conductores.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 54 Indicadores de gestión Coordinador de Baterías.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio inspecciones de llantas y baterías en el día	15	16
Promedio capacitaciones realizadas semanales	1	1

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 55 Descripción de cargo Asesor Técnico de Batería.

Nombre del cargo: Asesor Técnico de Baterías	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Tecnólogo en carreras administrativas o industriales.
Formación:	Formación de especificaciones técnicas de baterías.
Experiencia:	1 año de experiencia en le utilización de baterías
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a Resultados, Tolerancia a la Presión, Orientación al Cliente, Planeación, Creatividad, Aptitud Comercial, Iniciativa, Negociación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Área de Baterías
Jefe inmediato:	Coordinador de Batería
Objetivo del cargo:	Enviar informes sobre las inspecciones de baterías que realiza de los clientes y reporte de visitas a clientes para negociaciones futuras, para el óptimo funcionamiento de los vehículos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y realizar las inspecciones de llantas y baterías de clientes e internamente en la flota de Vicpimar. • Realizar informes sobre las inspecciones de llantas y baterías de manera organizada para clientes y en la flota de Vicpimar. • Realizar Seguimiento periódico de las flotas y llevar hojas de vida de las inspecciones en carpetas por cliente y de Vicpimar. • Capacitar al personal de la empresa y a clientes sobre llantas y baterías dejando registro en los formatos de capacitación y divulgación. • Realizar Rotación de baterías vencidas en el inventario de Vicpimar y de los clientes. • Realizar seguimiento a la recolección de las baterías de los clientes llevando registro de recolección de las mismas. • Realizar seguimiento sobre disposición final de llantas y baterías de clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$800.000 a \$900.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su área y los conductores.
Relaciones externas:	Se relaciona con los clientes.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 56 Indicadores de gestión Asesor Técnico de Batería.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio inspecciones de llantas y baterías en el día	15	16
Promedio capacitaciones realizadas semanales	1	1

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 57 Descripción de cargo Coordinador de Infraestructura.

Nombre del cargo: Coordinador de Infraestructura	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Técnico o Tecnólogo Electricista.
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de entrada, salidas y controles. • Diseño y construcción de tableros de distribución. • Seguridad en riesgo eléctrico: filosofía de prevención. • Instalaciones eléctricas domiciliarias e industriales. • Trabajo seguro en alturas y reentrenamiento en nivel avanzado.
Experiencia:	2 años de experiencia con infraestructura.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Adaptabilidad al cambio, Planificación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Infraestructura
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Mantener en condiciones óptimas la infraestructura de las instalaciones de Distribuciones Vicpimar Y Marinas Santa Cruz Y Marina Manzanillo para el buen funcionamiento de las instalaciones.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer mantenimiento, reparación y montaje de los Tableros eléctricos primarios y secundarios; controles y cambios de accesorios. • Hacer mantenimiento y reparaciones al alumbrado exterior e interior de las instalaciones de VICPIMAR. <ul style="list-style-type: none"> • Recuperar swiches y tomas de corriente. • Hacer montaje de instalaciones eléctricas nuevas cuando son requeridas. <ul style="list-style-type: none"> • Balancear cargas eléctricas. • Vigilar el buen funcionamiento de todas las instalaciones y accesorios que le competen al factor eléctricos. • Hacer mantenimiento a la planta eléctrica y reparación de accesorios. <ul style="list-style-type: none"> • Hacer mantenimiento a la transferencia automática.
Cargos que le reportan:	Asistente de infraestructura
Rango salarial:	\$1.500.000 a \$1.800.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su jefe inmediato y las áreas que necesiten de su ayuda.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 58 Indicadores de gestión Coordinador de Infraestructura.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio reparaciones mensuales	21	18
Promedio mantenimiento mensual de alumbrado	2	1

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 59 Descripción de cargo Asistente de Infraestructura.

Nombre del cargo: Asistente de infraestructura	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino o Femenino.
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Electricista de instalaciones y mantenimiento o carreras afines.
Formación:	Sistemas de refrigeración.
Experiencia:	1 año de experiencia en electricista.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Adaptabilidad al cambio.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Infraestructura
Jefe inmediato:	Coordinador de Infraestructura
Objetivo del cargo:	Mantener en condiciones óptimas la infraestructura locativa y equipos de la EDS y marinas, cumpliendo con el programa de mantenimientos preventivos para el buen funcionamiento de las instalaciones.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer aseo diario de la estación y limpieza de la rejilla. <ul style="list-style-type: none"> • Hacer mantenimiento de luces del canopie. • Hacer mantenimiento preventivo del CCTV de la EDS y marina manzanillo. • Hacer mantenimiento del alumbrado exterior e interior de las instalaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Recuperar swiches y tomas corrientes. • Hacer mantenimiento preventivo de los medidores liquid control de los vehículos carro tanques. <ul style="list-style-type: none"> • Hacer mantenimiento preventivo a la planta eléctrica. • Hacer montaje de instalaciones eléctricas nuevas en las marinas o EDS. • Hacer limpieza de los contenedores de dispensadores de combustible en la EDS Vicpimar. <ul style="list-style-type: none"> • Calibrar mensualmente los surtidores de la EDS, estaciones Marinas y carro tanques. • Hacer mantenimiento preventivo de los aires acondicionados.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$780.000 a \$900.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su jefe inmediato.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 60 Indicadores de gestión Asistente de Infraestructura.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio de reparación de swiches y tomas corrientes al mes	9	7
Promedio mantenimiento de plata eléctrica al mes	2	1

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 61 Descripción de cargo Mecánico.

Nombre del cargo: Mecánico	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino
Edad:	20 a 50 años
Educación:	Técnico en motores Diesel
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Curso en salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente. • Instalaciones de redes eléctricas internas.
Experiencia:	1 año de experiencia en motores Diesel.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Adaptabilidad al cambio, Planificación.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Mecánico
Jefe inmediato:	Subgerente
Objetivo del cargo:	Velar por el buen funcionamiento de la infraestructura (vehículos) de Vicpimar para el funcionamiento de la entrega de pedidos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpieza a pisos y baños del área de trabajo. • Organizar todos los registros de "Inspección diaria de vehículo de combustible" en AZ. • Revisar consumo del vehículo del día anterior (hodómetro), y kilometraje recorrido y registrarlo en la carpeta magnética "Registro de Kilometraje". • Llenar requisitos del día anterior de los trabajos realizados de los vehículos Diligenciar hoja de vida de seguimiento de los vehículos según el plan de mantenimiento. • Realizar trabajos de mantenimientos programados con el director de combustible o jefe de operaciones con base a los reportes del Registro de inspección diaria de vehículos" y mantenimientos preventivo e inspección diaria de todo el vehículo.
Cargos que le reportan:	Auxiliar mecánico.
Rango salarial:	\$1.700.000 a \$ 1.900.00
Relaciones internas:	Se relaciona con su jefe inmediato y los conductores.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 62 Indicadores de gestión Mecánico.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio limpiezas realizadas semanales a pisos y baños	8	4
Promedio de consumo de combustible diario por vehículo	100km	110km

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 63 Descripción de cargo Auxiliar Mecánico.

Nombre del cargo: Auxiliar mecánico	
Perfil del cargo:	
Sexo:	Masculino
Edad:	20 a 40 años
Educación:	Bachiller o tecnólogo.
Formación:	No requiere.
Experiencia:	1 año de experiencia en mecánico.
Competencias:	Proactividad, Recursividad, Orientación a resultados, Tolerancia a la presión, Adaptabilidad al cambio.
Descripción del cargo:	
Área a la que pertenece:	Mecánico
Jefe inmediato:	Mecánico
Objetivo del cargo:	Ayudar el mecánico para mayor eficiencia.
Funciones:	Lograr que el mecánico cumpla con todas sus funciones.
Cargos que le reportan:	Ninguno.
Rango salarial:	\$1.000.000 a \$1.200.000
Relaciones internas:	Se relaciona con su jefe inmediato y los conductores.
Relaciones externas:	No tiene relación externa.

Obtenido de Vicpimar (2018)

Tabla 64 Indicadores de gestión Auxiliar Mecánico.

Indicadores de gestión	2017	2016
Promedio limpiezas realizadas semanales a pisos y baños	8	4
Promedio de consumo de combustible diario por vehículo	100km	110km

Obtenido de Vicpimar (2018)

