

**DISEÑO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA,
PARA LA COMPAÑÍA CEMENTO & CONCRETO JUAN ECHEVERRI**

EMPRESA

CEMENTO & CONCRETO JUAN ECHEVERRI

PRESENTADO POR

JOSE LUIS RODRÍGUEZ HERRERA

ESTUDIANTE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR

JAMES ALBERTO MARULANDA

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGÓ

2020

CONTENIDO

I. FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO	6
1. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO CORPORATIVO	6
1.1. Historia	6
1.2. Misión	7
1.3. Visión	7
1.4. ¿Quiénes somos?	8
1.5. Estructura Organizacional:	8
1.6. Productos:	10
2. ANTECEDENTES	14
3. JUSTIFICACIÓN:	16
4. PREGUNTA OBJETO DE ESTUDIO, ORIENTADORA	17
5. OBJETIVO GENERAL	18
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
7. MARCO DE REFERENCIA	19
7.1. Estado actual de la Compañía	19
8. ALCANCES DEL PROYECTO	21
9. CALENDARIO OPERATIVO	22
10. REFERENTES TEÓRICOS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS	23
II. DESARROLLO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	24
11. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
11.1. Diagnóstico Organizacional:	24
11.1.1. Encuesta	24
11.1.2. Entrevista	30
11.1.3. DOFA	33
11.2. Plataforma Estratégica	34
11.2.1. Misión:	34
11.2.2. Visión:	35
11.2.3. Valores Corporativos:	35
11.3. Mapa de Procesos:	36
11.3.1. Flujogramas	38
11.3.1.1. Flujograma Facturación clientes	38

11.3.1.2.	Flujograma Gestión comercial	39
11.3.1.3.	Flujograma Gestión Logística	39
11.3.1.4.	Flujograma Operación de concreto	40
11.4.	Sistema de Gestión Humana.	41
11.4.1.	Procedimiento Selección de Personal	41
11.4.2.	Descripción de los perfiles de cargo.	42
11.4.3.	Gestión del desempeño.	43
12.	Referencias Bibliográficas	44
13.	ANEXOS	45



UNIVERSIDAD CATÓLICA /
LUISAMIGO

LISTADO DE TABLAS

1. Objetivos específicos y Planes de Acción-----	10
2. Calendario Operativo-----	21
3. Matriz DOFA-----	26



UNIVERSIDAD CATÓLICA /
LUISAMIGO

LISTADO DE ILUSTRACIONES

1. Estructura Organizacional:-----¡Error! Marcador no definido.
2. Mapa de Procesos: -----38
3. Flujogramas: -----40



UNIVERSIDAD CATÓLICA /
LUISAMIGO

I. FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO

1. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO CORPORATIVO

Cemento & Concreto Juan Echeverri es una empresa comercializadora de materiales para la construcción en Colombia principalmente en la región del oriente antioqueño. Realiza cubrimiento a las ferreterías y depósitos en cemento y todo el portafolio Cemex, adicional atiende el segmento construcción en cemento y concreto CEMEX. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web)

Cemento & Concreto Juan Echeverri opera administrativamente desde el oriente antioqueño en el municipio de el Carmen de Viboral en donde tiene bodega y administración, cuenta además con una nueva sede o bodega de almacenamiento en el norte del valle de aburra, y su proyección es atender todo Antioquia, su crecimiento está condicionado por la demanda, los proyectos de infraestructura y la entrega de los productos con eficiencia.

Existen varios tipos de canales de distribución segmentados por la industria, los cuales son, venta por canal, ferretería, grandes constructoras, industriales y auto constructores. Nuestros principales clientes son los Auto constructores, y fueron definidos por la compañía CEMEX quien nos orienta hacia qué tipo de clientes debemos enfocarnos, con el fin de no generar malos entendidos en el mercado.

1.1. Historia

Fundada en Colombia, Cemento & Concreto Juan Echeverri nace siendo parte de la cadena ferretera más grande a nivel nacional, Construrama. En 2013 Cemento & Concreto Juan Echeverri inicia operaciones mayoristas de distribución de materiales

para la construcción como cemento y concreto en alianza con la segunda cementera más grande a nivel mundial CEMEX. El modelo de negocio está centrado en la satisfacción del cliente, en el desarrollo amigable y sostenible de nuestras operaciones. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web)

1.2. Misión

Establecernos como un fuerte aliado para el gremio de la construcción en la región; cuyo principio será siempre atender los requerimientos de nuestros clientes, mantener relaciones comerciales con base en la confianza, la credibilidad y el fortalecimiento continuo en el desarrollo integral del equipo de trabajo, además de estar constantemente avalados por la excelente calidad de nuestros productos y servicios. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web)

1.3. Visión

Consolidarnos para el 2020 como empresa líder en la distribución de productos para la construcción en Colombia, conservando un lugar prioritario en la predilección de nuestros clientes y el reconocimiento en el ámbito comercial y constructor, como una empresa impulsadora del desarrollo regional. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web)

En el año 2019, se logra apreciar un crecimiento que apunta conscientemente hacia el propósito inicial de la visión; un sueño que, sin lugar a duda, se ha mantenido gracias a la disposición laboral de los colaboradores y a la buena atención; lo que a su vez se ha traducido en el crecimiento de muchos proyectos. Es por lo esto que, los clientes que desde hace más de 5 años han reconocido la labor, se han fidelizado con la marca y han logrado una empatía con la compañía, generando buenos resultados para Cemento & Concreto Juan Echeverri.

Gracias a este desarrollo significativo, la empresa se ha visto en la necesidad de mejorar aspectos internos y de formalizar los procesos administrativos y de logística, para continuar con el liderazgo que ha logrado establecer y que crece día a día.

1.4. ¿Quiénes somos?

La familia y empresa Cemento & Concreto Juan Echeverri se dedica a la comercialización de materiales y servicios para la construcción, atendiendo el canal distribución de ferreterías y Depósitos, así como el segmento construcción. Generando siempre una relación de familia con nuestros clientes, donde la prioridad son ustedes. Contamos con productos de excelente reconocimiento, respaldo y calidad. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web),

Cemento & Concreto Juan Echeverri, como empresa aliada para la industria de la construcción, ha obtenido buenos resultados, generados por el buen servicio, el respaldo logístico, la calidad de los productos, pero sobre todo por la empatía que ha logrado establecer con los clientes, siendo considerados por ésta y tratándolo como si fueran parte de una familia. Desde entonces la empresa ha trabajado en construir junto con todo su grupo de colaboradores un sueño en el que cada uno crezca, se proyecte y aporte significativamente a al crecimiento de dicha familia; en los casi 6 años de existencia, la compañía se ha destacado por el cumplimiento y el servicio, que desde un principio se ha enmarcado en el propósito de la misión y la visión.

1.5. Estructura Organizacional:

Cemento & Concreto Juan Echeverri en su gestión administrativa, cuenta con personal capacitado y capaz de resolver la gestión que debe desarrollar la compañía, en cuanto al proceso de ventas, atención al cliente, estrategias comerciales, logística y transporte, entrega de materiales e insumos, facturación, atención a la post venta, procesos administrativos, contable, de gestión humana; así

como a la generación y conformación de nuevas alianzas por parte de la alta gerencia, y la coordinación de los diferentes departamentos.

La estructura organizacional de la compañía, se encuentra conformada por 22 personas directas y 4 personas Indirectas, de la siguiente manera:

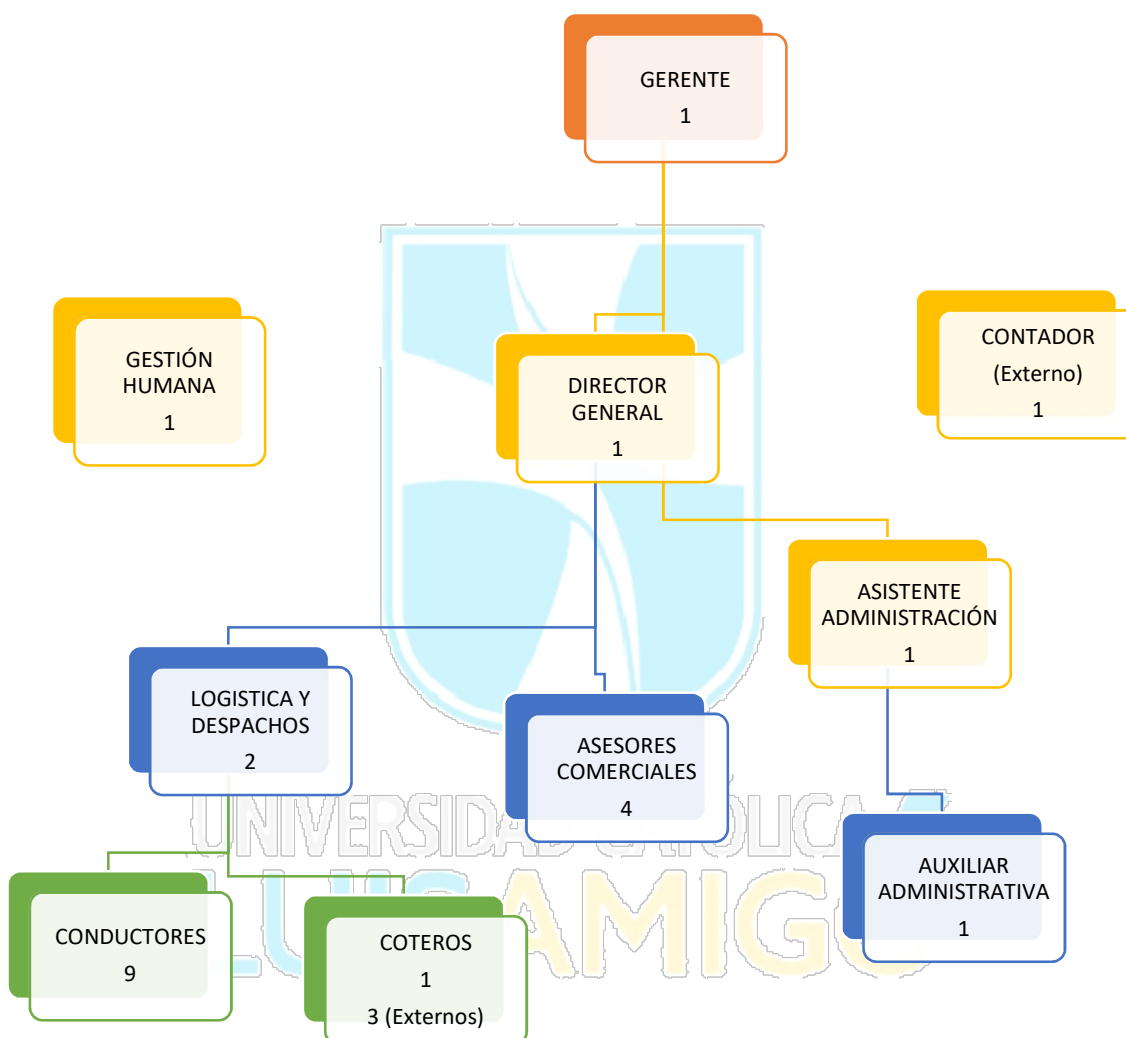


Ilustración 1:

Estructura organizacional

Fuente: (propia, 2020)

1.6. Productos:

Cemento & Concreto Juan Echeverri, en el año 2014 abre sus puertas al público con una alta gama de productos y servicios en su portafolios, bajo el esquema ferretero; sin embargo, años después se segmenta únicamente la venta de Cemento y Concreto; productos elegidos de acuerdo con la necesidad del mercado en su momento, que requieren de procesos adicionales para su distribución; lo que indica que se puede ofrecer un valor agregado, lo que se traduce en oportunidades de crecimiento y en una mejor rentabilidad.

❖ **Cemento**

El cemento es un producto elaborado con minerales extraídos de la naturaleza, como piedras calizas, el resultado del cemento es la transformación de estas piedras en partículas pequeñas, el calentamiento y enfriamiento rápido en un proceso de molienda y homogenización con otros minerales, como hierros, arcillas, yesos, entre otros. El resultado es un producto que mezclado con agregados (gravas, arenas... en proporciones adecuadas) y agua, se obtiene como resultado una mezcla llamada Concreto. El cemento se muestra en diferentes presentaciones y deben cumplir con la NTC 121 que regula, las propiedades técnicas del cemento en Colombia.

A continuación, una breve presentación de los productos comercializados en la compañía.

- **Cemento Uso General:** Ug Ntc 121 X 50kg: Es ideal para la elaboración de Concretos de comportamiento normal en fraguados y resistencias, morteros, revoques, acabados y afinados de piso.

Beneficios:

- Alta retención de agua que garantiza una excelente manejabilidad.
- Moderado calor de hidratación que minimiza la aparición de fisuras.

- Estabilidad en sus propiedades de fraguado, resistencia y color.
- **Cemento Uso Estructural: Art Ntc 121 X 42,5kg:** Es ideal para la elaboración de Concretos especializados y estructurales con mayores resistencias. Su tiempo de fraguado incrementa el rendimiento en obra pues permite desencofrar en menor tiempo, siendo esto un comportamiento ideal para la elaboración de elementos prefabricados. Su alto desempeño en resistencias permite usarlo en la construcción de losas, vigas, columnas y muros.
- **Cemento Blanco: Ntc 121 X 40kg Y X 20kg:** Especialmente diseñado para uso ornamental, también se puede utilizar en la construcción de todo tipo de elementos y estructuras de concreto simple o armado, al presentar las mismas propiedades de desempeño que los cementos grises.
Producido bajo un estricto control de calidad, usando una óptima proporción de materias primas que garantizan la ausencia de hierro u otros minerales que dan color al cemento. Además permite la adición de pigmentos para obtener una amplia gama de colores.

Beneficios:

- Alta Blancura.
- Buena adherencia.
- Excelente manejabilidad.
- Excelente plasticidad.
- Permite el uso de pigmentos de colores.

❖ **Mortero**

- **Mortero Seco: Mortero X 40kg:** El mortero tiene una oferta completa de morteros secos, con calidad garantizada, que ofrece una solución para cada uso y necesidad.

pega y pañete, pisos, relleno y estructural.

Beneficios:

- Un producto listo para usar.
- La uniformidad en las mezclas garantiza la calidad del producto
- Mayor rendimiento que la mezcla del cemento y arena elaborada en obra por contar con la cantidad necesaria, evitando desperdicios.
- Adecuado control de inventario.
- Permite optimizar la mano de obra.
- Mortero convencional pega y Pañete x 40Kg.

❖ **Concreto**

Cemento & Concreto Juan Echeverri distribuye todo el portafolio de Cemex Colombia SA, quien en su centro de innovación tecnológica en Colombia y con el apoyo del centro de tecnología de Suiza “Cemex research Group AG” y del “centro de tecnología cemento y concreto en México (CTCC)”, se desarrollan soluciones innovadoras de concretos especiales, pensadas para dar respuesta a las necesidades específicas de la construcción moderna y sostenible.

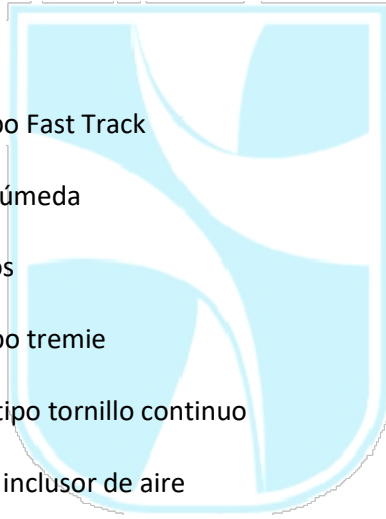
Es así como Cemex Colombia SA, con aliados estratégicos como Cemento & Concreto Juan Echeverri, es líder global en el desarrollo, uso y adaptación tecnológica de estos productos.

➤ **Productos de línea:**

- Concretos de descarga directa
- Concretos Bombeables
- Concretos Fluidos

➤ **Productos especiales:**

- Acelerados de resistencia a 1-3-7-14 días
- Sistemas industrializados Muro
- Sistemas industrializados Placa
- Concretos con Fibra: microfibras y/o macro fibras
- Altas Resistencias (superiores a 49 MPa)
- Grouts para relleno de celdas de mampostería
- Aligerados
- Pavimentos
- pavimentos tipo Fast Track
- Lanzados vía húmeda
- Arquitectónicos
- para Pilotes tipo tremie
- Para pilotajes tipo tornillo continuo
- Concretos con inductor de aire
- Concretos especificados por durabilidad NTC-5551 y NSR-10
- Morteros húmedos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

2. ANTECEDENTES

La empresa Cemento & Concreto Juan Echeverri; inicia sus operaciones como aliados de una de las cadenas ferreteras más importantes en el mercado CONSTRURAMA, ofreciendo a los usuarios una gran variedad de productos y servicios enfocados en el segmento de la construcción, entre todos estos productos, prevalecía la importancia del cemento y el concreto premezclado, como principales insumos en el tema de la construcción, además de la excelente representación en cuanto a las ventas y rentabilidad; los insumos ferreteros, eran de poca rotación, la bodega no estaba ubicada en una zona estratégica por lo tanto las ventas no eran lo que se esperaba y su rentabilidad era nula.

En el año 2016, se toma la decisión de contratar una persona con perfil comercial para atender a los clientes con necesidades específicas en productos, como el Cemento y Concreto premezclado; concentrando inicialmente las ventas en el Oriente Antioqueño y ganando una gran participación en el mercado. Para el año siguiente, se ve en la necesidad de contratar otra persona con las mismas características comerciales, para atender el mercado de Medellín y el Valle de Aburra, adoptando las mismas directrices, políticas, objetivos de venta y en especial, la fidelización en los clientes (la post-venta).

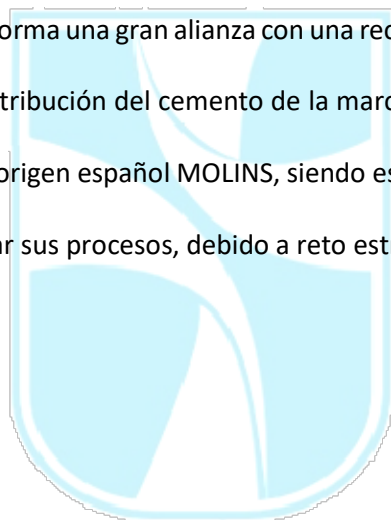
Lo anterior da inicio a una etapa de crecimiento en Cemento & Concreto Juan Echeverri; durante el 2017 y 2019, la compañía logra consolidar un equipo de trabajo competente y capaz de captar clientes en diferentes zonas de Medellín, valle de aburra y oriente de Antioquia.

A principio del 2019, se crea el cargo de Director Comercial y se le asigna a uno de los fundadores de la compañía y ex asesor comercial; este cargo se crea con el propósito inicial de expandir las ventas hacia el valle del cauca, y homologar las mismas estrategias de ventas de Antioquia; es por esto que se capacita a un nuevo vendedor en esta zona; sin embargo, un año más tarde se desiste de continuar con este mercado, ya que en esa zona no existe el potencial de venta esperado y se

decide transformar el cargo de Director Comercial por Director General, para darle un enfoque más amplio.

Por lo tanto, el área comercial queda bajo la responsabilidad de este nuevo cargo, dejando a la Gerencia solo con las funciones acordes a su cargo, como lo son la de toma de decisiones y orientación estratégica de la empresa. Actualmente se está trabajando en la formalización de actividades, en la asignación de funciones a las áreas correspondientes, según la idoneidad del cargo, entre otros.

A finales del 2019, la empresa forma una gran alianza con una reconocida empresa del país CORONA; esta relación consiste en la distribución del cemento de la marca ALION llamada así, por su alianza con la empresa cementera de origen español MOLINS, siendo este un logro más para la compañía y una oportunidad para organizar sus procesos, debido a reto estratégico que esta alianza conlleva.



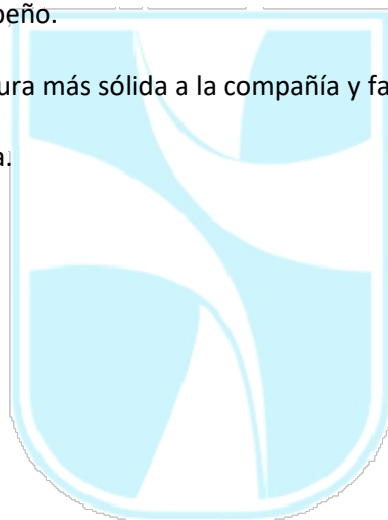
UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

3. JUSTIFICACIÓN:

Con base en la problemática asociada a los hallazgos encontrados en el diagnóstico, se identifica la necesidad de estructurar los procesos de forma integrada; por tal motivo, se construye el mapa de procesos, se actualiza la plataforma estratégica y se define parte del sistema de gestión humana, enfocado en 3 procesos principales:

- la Selección de Personal.
- la definición y descripción de Perfiles por Cargo
- la Gestión del Desempeño.

Con el fin de darle una estructura más sólida a la compañía y facilitar los procesos que hacen parte del sistema de gestión humana.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

4. PREGUNTA OBJETO DE ESTUDIO, ORIENTADORA

¿Qué se requiere para crear el mapa de procesos y el sistema de gestión humana, para la empresa Cemento & Concreto Juan Echeverri, acorde a su plataforma estratégica?

Objetivos	Planes de Acción
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el diagnostico organizacional que permita conocer el estado actual de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Acción N° 1: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista y encuestas. ➤ Plan de Acción N° 2: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tabulación, análisis y conclusiones. ➤ Plan de Acción N° 3: <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de DOFA estrategias y plan de acción a desarrollar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar la plataforma estratégica de la compañía, con base en los resultados obtenidos en el diagnostico organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Acción N° 4: Actualización de Plataforma estratégica. <ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Valores corporativos. • Objetivos estratégicos. • Estructura organizacional (organigrama).
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar el mapa de procesos de la organización, soportados en el ciclo PHVA, para definir los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Acción N° 5: <ul style="list-style-type: none"> • Construcción del mapa de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar el sistema de gestión humana, acorde a las características y capacidades de la organización, apuntando a la construcción de los perfiles de cargo, el proceso de selección de personal y la evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Acción N° 6: <ul style="list-style-type: none"> • Definición e identificación de perfiles de cargo. ➤ Plan de Acción N° 7: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración Manual de Procedimientos Selección de Personal. ➤ Plan de Acción N° 8: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del procedimiento para la Evaluación del Desempeño.

Objetivos específicos y planes de acción

Fuente: (propia, 2020)

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la plataforma estratégica y el sistema de gestión humana, para la Compañía Cemento y Concreto Juan Echeverri, acorde a las características propias de la organización.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico organizacional que permita conocer el estado actual de la compañía.
- Elaborar la plataforma estratégica de la compañía, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional.
- Diseñar el mapa de procesos de la organización, soportados en el ciclo PHVA, para definir los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
- Diseñar el sistema de gestión humana, acorde a las características y capacidades de la organización, apuntando a la construcción de los perfiles de cargo, el proceso de selección de personal y la evaluación de desempeño



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1. Estado actual de la Compañía

El propósito del Marco de referencia, es dar a conocer el estado actual en el que se encuentra la compañía a partir de indagaciones realizadas con el personal y del conocimiento de los procesos obtenido durante 3 años laborados; por lo tanto, me permito dar a conocer el entendimiento del entorno en los siguientes puntos:

➤ **Administrativo y Gestión Humana:**

- La compañía cuenta con una plataforma estratégica, conformada por una Misión, Visión; Quienes somos, entre otros; pero le hace falta un nuevo enfoque más acorde al crecimiento que ha obtenido en los últimos años y completarla con los valores corporativos.
- La empresa no cuenta con un mapa de procesos en el que se pueda identificar cuáles son los procesos clave y como se interrelacionan.
- La Estructura organizacional, no se encuentra plasmada, y los empleados no conocen a todos los compañeros de la empresa, por lo tanto, no logran identificar los roles. En la actualidad, los empleados confunden cuál es su jefe inmediato; no obstante, la compañía ha venido trabajando en este tema, adelantando la definición de la estructura para socializarla con todos los colaboradores.
- Los empleados no tienen claro al 100% el alcance de sus funciones y por lo tanto muchas veces refutan las órdenes de los superiores; adicionalmente no se tienen definidos los perfiles por cargo, por lo cual, las funciones se han explicado verbalmente a cada colaborador, pero no se tiene nada por escrito.
- La compañía, entiende la necesidad y la importancia de trabajar en un Procedimiento que reúna y esquematice todo el Proceso de Selección de la compañía; desde la solicitud de la

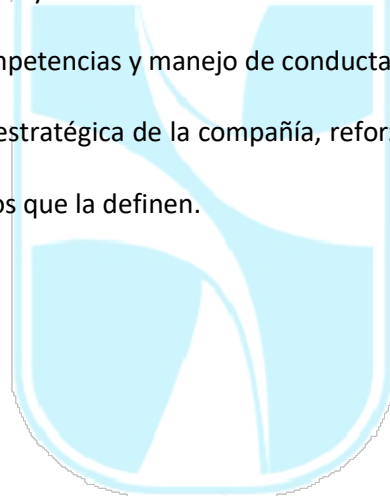
vacante hasta la capacitación al momento de iniciar labores y la evaluación del desempeño, una vez el empleado lleve el tiempo suficiente para demostrar sus capacidades en el cargo.

➤ **Ventas y Logística:**

- Se logra evidenciar que la compañía cuenta con apoyo y respaldo de los productos que oferta en el mercado, y que tiene un gran potencial en cuanto al crecimiento de ventas en el sector, se logra aliar con una gran compañía como lo es CORONA, obteniendo la distribución del cemento ALION en diferentes zonas del departamento de Antioquia, y su crecimiento en ventas es notable, ya que a finales del año 2019 la compañía ve la necesidad de alquilar una bodega de cemento en el norte de la ciudad de Medellín, la cual mejora notablemente la frecuencia y el volumen de ventas, creando una nueva necesidad de flotas vehiculares que son suplidas inmediatamente, por tal motivo la flota y los activos de la compañía, crecen a la par.
- El crecimiento de los clientes se ha presentado de manera potencial; por ende, la mejora en las entregas ha sido notable, gracias al crecimiento en la flota de transporte.
- Los sistemas de programación de pedidos han mejorado, pero se queda corto en la logística y entrega del cemento, ya que se han presentado algunos inconvenientes que disminuyen la efectividad en las entregas.
- Al ser productos de consumo masivo, el proceso de recaudo de cartera debe ser más exigente y más ágil, para evitar una cartera morosa y mantener la liquidez de la compañía.

8. ALCANCES DEL PROYECTO

- Identificar los procesos clave de la organización y alinearlos en un mapa o esquema que permita una fácil interpretación y comunicación de los mismos.
- Recopilar dentro de un Manual, el Proceso de Selección de Personal, que incluya responsables, políticas, procedimiento para cada una de las etapas o actividades, flujograma y formatos o documentos de referencia.
- Definir el proceso de Evaluación de Desempeño de los Colaboradores; alineado con los objetivos de la compañía y teniendo en cuenta factores como el cumplimiento de funciones, desempeño de las competencias y manejo de conductas o habilidades.
- Alinear la plataforma estratégica de la compañía, reforzando la misión, visión y definiendo los valores corporativos que la definen.



UNIVERSIDAD CATÓLICA /
LUISAMIGO

9. CALENDARIO OPERATIVO

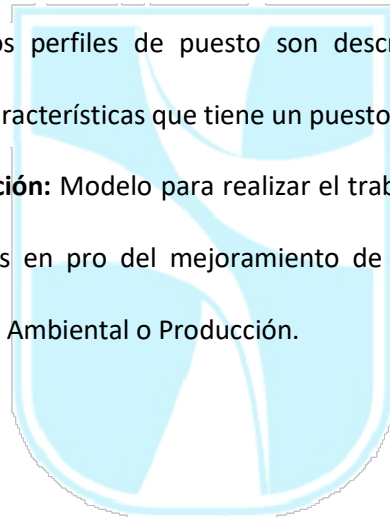
Actividad	Metodología	Fecha	Producto
Elaboración de la propuesta para el proyecto de intervención.	Inscripción a través del formato Modalidad de Práctica – Información de la Agencia.	Ago. 2019	Formato de inscripción Modalidad de Práctica – Información de la Agencia
Información a la Gerencia de la compañía, sobre el proyecto de intervención que se realizará y la autorización para el acceso de información.	Socialización del proyecto a la Gerencia y a la Dirección General.	Ago. 2019	Carta Aceptación de Prácticas Modalidad de Intervención
Recopilación de la información del Contexto corporativo, identificación de antecedentes y definición de los objetivos.	Consolidación de la información y elaboración de la primera parte del Trabajo de Prácticas.	Sep. 2019	Informe Escrito
Indagación y levantamiento del estado actual de la compañía para elaborar el Marco de referencia.	Consulta y recopilación de Información.	Sep. 2019	Informe Escrito
Elaboración de preguntas para encuesta a los colaboradores.	La encuesta se realiza apuntando a la identificación del clima laboral.	Oct. 2019	Encuesta
Construcción de preguntas para la elaboración de entrevista a la Gerencia y a la Dirección General	Entrevista basada en la plataforma estratégica, políticas y proceso de gestión humana.	Nov. 2019	Entrevista Escrita
Levantamiento de Actividades e identificación de procesos clave en la compañía	Identificación de procesos con los líderes de área.	Feb. 2020	Mapa de Procesos y Flujogramas
Análisis de resultados de la encuesta de Clima Laboral	Tabulación de encuesta y entrega de resultados.	Mar. 2020	Resultados de Encuesta (Conclusiones y Recomendaciones)
Análisis de resultados de las entrevistas	Recopilación y análisis de las respuestas.	Mar. 2020	Conclusiones y Recomendaciones de las entrevistas
Elaboración de Perfiles de Cargo	Identificación de cargos en la compañía y definición de misión, funciones, estudios, habilidades, entre otros.	Abr. 2020	Perfiles de Cargos
Elaboración Manual de Procedimiento para el Proceso de Selección	Identificación de Actividades y descripción de responsables, funciones por proceso y estructuración del Flujograma.	Abr. 2020	Manual de Procedimientos Selección de Personal
Elaboración Formato Evaluación de Desempeño	Definición de criterios de evaluación de acuerdo con funciones, competencias y habilidades.	May. 2020	Formato Evaluación de Desempeño
Entrega del Proyecto de Intervención y anexos	Recopilación y análisis de información.	May. 2020	Proyecto de Intervención

Calendario Operativo

Fuente: (propia, 2020)

10. REFERENTES TEÓRICOS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Flujograma:** También denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.
- **Mapa de procesos:** Diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada.
- **Perfiles de cargo:** Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización.
- **Proyecto de Intervención:** Modelo para realizar el trabajo de prácticas; el cual se basa en aportar conocimientos en pro del mejoramiento de en las áreas de Gestión Humana, Financiera, Mercadeo, Ambiental o Producción.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

II. DESARROLLO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

11. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

En esta parte del trabajo, se muestra la metodología, el trabajo de campo, la recolección de información, sistematización, codificación, propuestas, conclusiones y recomendaciones que resultaron del desarrollo de cada uno de los Objetivos Especifico del Proyecto de Intervención.

11.1. Diagnóstico Organizacional:

Se realizó una encuesta dirigida al personal de la compañía para conocer el clima laboral, con unas preguntas específicas que permiten crear una radiografía de la compañía y conocer el estado actual en este campo; así mismo una entrevista a la Gerencia y a la Dirección General para conocer su punto de vista y cómo se está trabajando para la consecución de metas y el cumplimiento de los objetivos.

11.1.1. Encuesta

La encuesta presentada fue un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que se recopilan datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Con el fin de realizar un adecuado diagnostico en la compañía Cemento y Concreto Juan Echeverri, e identificar el estado actual. El cual nos da indicios y nos ayuda a la toma de decisiones, teniendo en cuenta el análisis de los resultados en la matriz DOFA.

Ver ANEXO 1

Formato Encuesta clima laboral

Fuente: (propia, 2020)

➤ **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la elaboración de la encuesta se puede identificar, que conforme a cada uno de los puntos de la encuesta se concluye:

- a. Es importante que todas las personas participes de los procesos entiendan cual es el propósito de la compañía, y cuál es el enfoque visto desde la misión y la visión, esto con el fin de trabajar bajo un objetivo común.
- b. Que, de acuerdo a los valores propuestos en la encuesta, la compañía conserva un equilibrio importante entre, la responsabilidad, tanto laboral como social, y que estamos respaldados por un producto que cumple con los requisitos de ley elaborados bajo estándares de calidad, por lo tanto, la lealtad y transparencia el cual inspira a los colaboradores, confianza, honestidad; sin embargo es necesario dar a entender a los colaboradores de la compañía, que contamos con plataformas importantes y personal capacitado en las áreas correspondientes el cual cuenta como desarrollo tecnológico y que saca la menor calificación dentro de los valores planteados. Además, podemos identificar que la diversidad no es un factor determinante ya que el portafolio de productos es reducido a la necesidad y a la razón social de la compañía.
- c. De acuerdo a los resultados en la capacitación de ingreso, se debe tener en cuenta la retroalimentación de las capacitaciones en los puestos de trabajo, ya que algunas personas manifiestan no tener una capacitación adecuada.
- d. La mayoría de las personas, corroborando los valores antes descritos como la responsabilidad laboral y el compromiso, ayudan con los procesos de mejora, aportando ideas y sugerencias a la compañía, para que funcionen como debe ser, sin embargo, se propone un buzón de sugerencias, con el fin de que todas las personas escriban las ideas que tengan en mente para realizar cambios que impacten positivamente las labores.

- e. La comunicación es parte fundamental en los procesos de la compañía, debido a que existen diferentes actividades que deben trabajar de forma articulada, por lo tanto, a pesar de que el 70% dice tener una excelente comunicación, es indispensable que toda la compañía este 100% conforme con este factor, y se propone una reunión para mejorar en este sentido.
- f. Esta pregunta puede no ser muy relevante en la toma de decisiones, porque no necesariamente las personas deben conocer de todos los procesos, sin embargo, se debe analizar la pregunta y determinar que tanto favorece a la compañía, que todos conozcan los demás procesos.
- g. La compañía tiene un gran punto a favor, y es que el 90% de las personas que están laborando se sienten muy motivadas, y tan solo el 10% se encuentran motivadas para seguir laborando en la compañía, lo cual es importante porque de esta motivación depende el éxito de la compañía.
- h. Esta pregunta y su respuesta puede estar relacionada con la capacitación adecuada y con los resultados de la pregunta #3, ya que las actividades que dicen no estar en su rol principal, tal vez no están claras desde el principio, sin embargo, se recomienda tener muy en cuenta este punto y aclarar el alcance de los funcionarios.
- i. En relación con el punto 4, no concuerdan los resultados, y por lo tanto se recomienda de nuevo el buzón de sugerencias, que puede ser de útil ayuda para la compañía, y para manifestar ideas que pueden ayudar a mejorar los procesos.
- j. La respuesta a la pregunta 9 es motivante tanto para el empleador, como para los empleados, el saber que están realizando una labor importante dentro de la compañía.
- k. El 100% de las personas se sienten en agrado con las funciones que desarrollan en su día a día, y es una fortaleza más de la compañía.

- l.** Las personas encuestadas, manifiestan que la compañía cumple con lo necesario, y con lo básico como para afirmar que se siente a gusto trabajando en ella.
- m.** Se debe presentar bastante importancia a el clima laboral, ya que una persona con problemas de comunicación, o con alguna diferencia entre compañeros, puede perturbar el ambiente de las demás personas, por lo tanto, se recomienda analizar esta situación y realizar si es posible más trabajos de integración, y trabajo en equipo.
- n.** Este resultado indica que el 20% de las personas que seleccionaron una opción diferente a todas las anteriores, llevan poco tiempo en la compañía, y por lo tanto no han recibido el resto de los beneficios que otorga la empresa.
- o.** EL 10% de los encuestados manifiestan no saber quién es su jefe inmediato, por lo tanto, es necesario realizar retroalimentación, y tener en cuenta en la inducción inicial, para no tener problemas con respecto a los conductos regulares.
- p.** Las personas cuentan con los medios para realizar los trabajos, sin embargo, se debe validar de nuevo, cuáles son las posibles falencias que se presentan en las operaciones para realizar al 100% las labores del día a día.
- q.** El 70% de las personas manifiestan interés en saber cómo funcionan las demás operaciones de la compañía, mientras que el 30% no parece estar interesada, sin embargo, cabe resaltar que la encuesta se realizó por parejo a diferentes perfiles, incluyendo operativos y administrativos, por lo tanto, la brecha es normal dentro de las funciones de la compañía.
- r.** En este punto, evidenciamos que no todos los funcionarios de la compañía, necesitan a alguien que esté pendiente de las labores diarias, y se ve reflejado por los valores antes mencionados, de este modo podemos resaltar la responsabilidad, la confianza y el compromiso de los funcionarios, teniendo en cuenta que ciertas actividades que generan problemas se resuelven por parte de los mismos empleados, sin embargo el 80% de las

personas encuestadas ven la necesidad de reportar a diarios las novedades presentadas, no obstante es necesario tener una persona a quien manifestarle las novedades del día a día.

- s. Teniendo en cuenta que no todos contestaron al 100% y que el 20% de las personas encuestadas manifiestan que casi siempre cuentan con los recursos enmarcados en lo legal para realizar sus funciones, se debe dar aviso al área encargada de suministrar los recursos pertinentes para dichas labores.
- t. Según las personas encuestadas informan saber al 80% cuales son los riesgos a los que se enfrentan en su puesto de trabajo, por lo tanto, es importante recalcar este punto en las capacitaciones.
- u. El personal de la compañía, tiene en cuenta que paso debe seguir en caso tal de sufrir un accidente.
- v. Las personas encuestadas son evaluadas, por su desempeño.
- w. Las áreas que son evaluadas, no necesitan llevar el mismo patrón de revisión, ya que las áreas que se encestaron tienen periodos diferentes de evaluación, por lo tanto, se debe analizar esta pregunta y se recomienda realizar un cronograma de revisión y seguimiento de las labores de los funcionarios de la compañía.
- x. La evaluación de los funcionarios, debe tener un esquema basado en un conducto regular y normalmente debería ser el jefe inmediato quien esté pendiente del proceso operativo, de las ventas, logística, recaudo, visita de clientes y seguimiento de clientes, además del estado de los vehículos, estado de cartera y demás procesos, sin embargo, puede haber excepciones como la de la auxiliar contable, ya que es evaluada por el contador.
- y. La respuesta de este ítem es irrelevante, teniendo en cuenta los perfiles y cargos a los que se realizan las evaluaciones de desempeño, sin embargo, es importante tener en cuenta

realizar un esquema en el que se programen estas evaluaciones de manera periódica sistemática, con el fin de tener un diagnóstico para la toma de decisiones.

- z. El 100% de las personas que trabajan en la compañía; Cemento y Concreto Juan Echeverri afirman que la empresa es un lugar recomendado para trabajar.

Ver ANEXO 2

Resultado y análisis de la encuesta

Fuente: (propia, 2020)

➤ **Recomendaciones:**

- Dar a conocer a todos los empleados cual es la estructura organizacional, de tal manera que sepan, a quien dar reporte de novedades y quien es su jefe inmediato.
- Implementar un buzón de sugerencias.
- Hacer sensibilizaciones sobre la importancia del área de gestión humana y sus funciones que realizan en la organización.
- Realizar el diagnóstico anualmente con el fin de analizar aquellos aspectos que han mejorado o aquellos que se deben potencializar apuntando a mejorar el clima organizacional.
- Desarrollar actividades enfocadas al sano esparcimiento de los empleados y el mejoramiento de las relaciones laborales entre los compañeros de trabajo.
- Capacitar constantemente a los empleados, y retroalimentar cuáles son sus alcances dentro de la compañía.
- Mostrar de manera más holística cuales son las actividades que se realizan en la compañía y teniendo en cuenta los procesos desarrollados, quienes intervienen y cuáles son los beneficios, puede ser por medio de una cartelera.

11.1.2. Entrevista

La entrevista realizada para este proyecto fue escrita y enviada por medios magnéticos, debido a la amenaza latente del virus Covid-19; en este caso se seleccionaron 6 preguntas importantes que abarcan las respuestas necesarias en el planteamiento de las recomendaciones del objetivo principal del proyecto, y se hace a Gerencia y al Director General.

Ver ANEXO 3

Entrevista a gerencia

Fuente: (propia, 2020)

➤ **Análisis:**

- Según los resultados obtenidos en la entrevista, Gerencia considera que, la compañía se encuentra bien encaminada, y que los resultados obtenidos apuntan a la visión, además de tener nuevas fortalezas como la flota de carros propia, y el reciente vinculo realizado con una gran empresa Corona, en función de la distribución de cemento ALION, sin embargo, considera que sus mayores debilidades son externas en cuanto a Precio Desvíos y diferentes canales de atención.
- Su interés por que todos aportemos a procesos de mejora es considerable, y manifiesta que es un valor agregado a las funciones de los empleados.
- Manifiesta además que cuenta con un equipo de trabajo que fácilmente se puede moldear a las necesidades tanto del mercado como de la compañía en general, y añade que el gobierno corporativo genera solidez en materia de transparencia y control.
- Unido a esto tiene una gran visión y es la de consolidar la empresa como líder en la distribución de materiales y servicios para la construcción en Colombia, lo cual aporta a los colaboradores seguridad y estabilidad laboral.

- La dirección general responde que; efectivamente la compañía va por el camino correcto, dejando además la anotación de que falta un largo camino por recorrer, y se aferra al compromiso de las personas que participan en este sueño.
- Manifiesta además que la compañía tiene varios puntos a favor ya que es una empresa joven, con ideales frescos e innovadores, pero que también tiene puntos en contra como lo son la fluctuación de precios en el mercado, y algunos clientes que no podemos llegar debido a nuestra figura en el mercado, ya que nuestro alcance no puede determinar precios en negociaciones grandes, como lo pueden hacer otras compañías, pero nuestro enfoque es claro, y el segmento también.
- La participación de todos los involucrados en las operaciones, tienen voz dentro de la compañía, y es importante escucharlos, ya que todas las sugerencias son bien recibidas, nuestro equipo de trabajo está conformado por un personal interdisciplinar que aporta ideas desde diferentes puntos de vista, de acuerdo a su experiencia laboral.
- Conocemos poco los alcances de un gobierno corporativo y diría que es una buena oportunidad para conocer más sobre este sistema y de qué forma podría aportar e impulsar nuestros procesos y crecimiento.
- Su visión en 5 años es muy importante, ya que tiene el mismo enfoque que tiene la gerencia, por lo tanto, se está trabajando bajo un mismo objetivo el cual es posicionarnos como uno de los distribuidores predilectos en el gremio constructor, extender nuestro espectro de atención y fortalecer el vínculo con nuestros clientes en pro de ganar reconocimiento.

Ver ANEXO 4

Entrevista Dirección general

Fuente: (propia, 2020)

➤ **Recomendaciones:**


- Actualizar la visión de la compañía, y compartirla con los empleados, esto con el fin de que se trabaje bajo el mismo objetivo.
- Realizar reuniones en las que las personas que hacen parte de los diferentes procesos, y motivarlos para que puedan aportar ideas de mejora, ya que la gerencia, avala y pone en práctica este tipo de iniciativas.
- Tener una cartelera con las noticias e información más importante como los valores corporativos, la misión y la visión, además de indicadores de ventas y nuevos clientes.



UNIVERSIDAD CATÓLICA /
LUISAMIGO

11.1.3. DOFA

Con el propósito de presentar un panorama general de la compañía, en cuanto a ventas, logística y despachos, manejo de personal, gerencia, y gestión humana, se elaboró una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) de todas las áreas involucradas en los procesos de comercialización de cemento y concreto, considerando los puntos más relevantes para así determinar las diferentes alternativas en la creación del objetivo principal y por consiguiente de desarrollar este proyecto a través de los objetivos específicos.



CEMENTO & CONCRETO JUAN ECHEVERRI	
1.) FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Bodega y flota de carros nuevos.• Nuevas alianzas.• Tecnología y programas nuevos.• Los valores corporativos se encuentran bien enmarcados dentro de cada funcionario de la compañía.• El personal se siente motivado y satisfecho.• El crecimiento logrado en poco tiempo.	3.) DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• No se tiene clara la estructura organizacional, ni definidas por escrito las funciones por cargo.• Desentendimiento en los roles y alcances por parte del personal.• Los procesos de G.H. no están definidos; por lo tanto falta estructuración.• La capacitación de ingreso al personal, no es completa.• No existe un programa de evaluación del desempeño al personal.• Alta rotación de personal.
2.) OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Expansión y permeabilización del mercado, gracias a las nuevas marcas.• Implementación de nuevos procesos.• Capacitación al personal, para volverlo más competitivo.• Implementar un mapa de procesos y fortalecer el sistema de gestión humana.	4.) AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Alta competencia en el mercado.• Fluctuación de los Precios a corto plazo.• Eventos externos que influyen o condicionan las operaciones de la empresa, ej. paros o manifestaciones nacionales, pandemias, etc.

11.2. Plataforma Estratégica

11.2.1. Misión:

De acuerdo con la información recopilada en el Proyecto de Intervención se propone dejar la misión con el mismo enfoque, ya que se considera es apropiada y apunta los objetivos con los cuales nació la compañía.

La Misión actual es:

“Establecernos como un fuerte aliado para el gremio de la construcción en la región; cuyo principio será siempre atender los requerimientos de nuestros clientes, mantener relaciones comerciales con base en la confianza, la credibilidad y el fortalecimiento continuo en el desarrollo integral del equipo de trabajo, además de estar constantemente avalados por la excelente calidad de nuestros productos y servicios”. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web).

La Misión que se plantea es:

- CEMENTO Y CONCRETO JUAN ECHEVERRI, es una organización con valores éticos, reconocida en el mercado de cemento y concreto, por practicar siempre un comercio justo y generar un aporte que contribuye decididamente con el desarrollo social. Cuenta con un equipo humano altamente capacitado, con pensamiento empresarial que pone en práctica los valores; comprometidos en ofrecer un servicio acorde con las necesidades de nuestros clientes. (propia, fuente propia, 2020)

11.2.2. Visión:

En cuanto a la visión, se propone ampliar la fecha y el segmentar el alcance debido a que las operaciones, según experiencia obtenida han sido más exitosas en el Departamento de Antioquia; esto permitiría tener un enfoque más delimitado, pero a la vez más fuerte en ventas. Una vez se logre consolidar en la región actual, se podría pensar en la extensión a nivel país.

La Visión actual es:

“Consolidarnos para el 2020 como empresa líder en la distribución de productos para la construcción en Colombia, conservando un lugar prioritario en la predilección de nuestros clientes y el reconocimiento en el ámbito comercial y constructor, como una empresa impulsadora del desarrollo regional”. (Juan Fernando Echeverri, 2014, pág. web).

La Visión que se propone es:

- Consolidarnos para el 2025 como empresa líder en la distribución de Cemento y Concreto para la construcción en Antioquia, conservando un lugar prioritario en la predilección de nuestros clientes y el reconocimiento en los servicios y acompañamiento que se brindan, como una empresa impulsadora del desarrollo regional. (propia, fuente propia, 2020)

11.2.3. Valores Corporativos:

Acorde a uno de los resultados obtenidos en la encuesta practicada a los colaboradores de la compañía, donde se les pregunta por cuales son los Valores que considera representan a Cemento & Concreto Juan Echeverri, se obtuvo la recopilación de los siguientes 9 valores, enfocados en la Organización, en nuestros Clientes, y en los empleados:

ORGANIZACIÓN

- - Responsabilidad Social
- - Lealtad
- - Transparencia

COLABORADORES

- - Honestidad
- - Confianza
- - Trabajo en Equipo

CLIENTES

- - Diferenciación
- - Asequibilidad
- - Satisfacción

11.3. Mapa de Procesos:

Se identifican los procesos estratégicos, misionales y de apoyo dentro de la organización y se enmarcan dentro de un mapa que permite una fácil interpretación y visualizar los subprocesos y actividades en cada uno de ellos.



MAPA DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATEGICOS

GESTIÓN GERENCIAL

Gestión de la Estrategía

Gestión de Proyectos

Tecnologías de la Información

Información y Comunicación

PROCESOS MISIONALES

GESTIÓN COMERCIAL

Servicio al cliente

Operación de Concretos

Logística y Despachos

Cartera y Recaudo

Posventa o seguimiento

PROCESOS DE APOYO

GESTIÓN HUMANA

Selección y Contratación

Compensación y Nómina

Gestión del Desempeño

Gestión de SG-SST

GESTIÓN FINANCIERA

Planeación Financiera

Gestión Contable y Tributaria

Compras

Facturación

NECESIDAD DEL CLIENTE

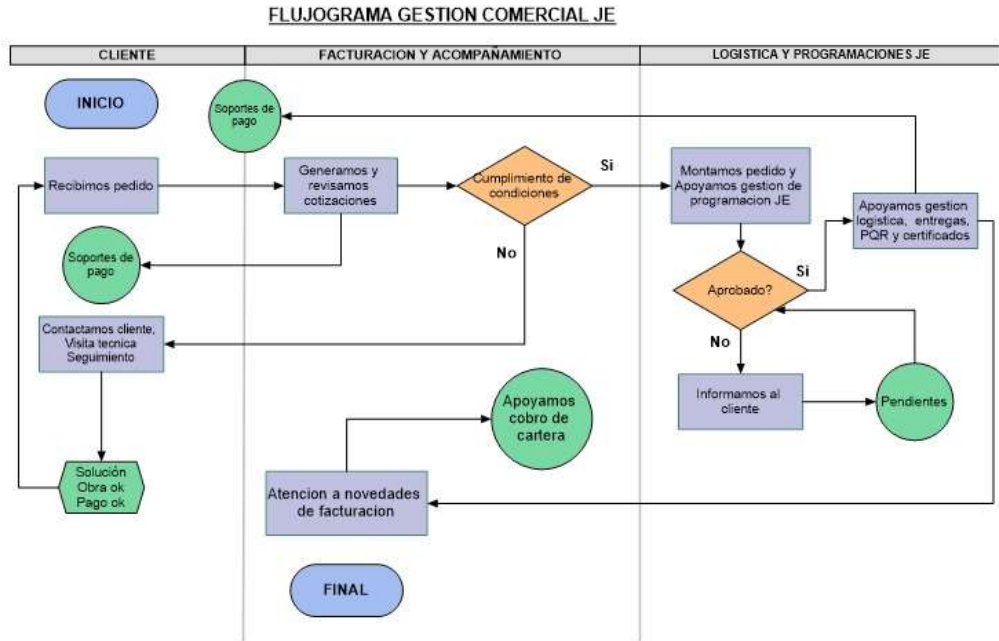
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Ilustración 2:

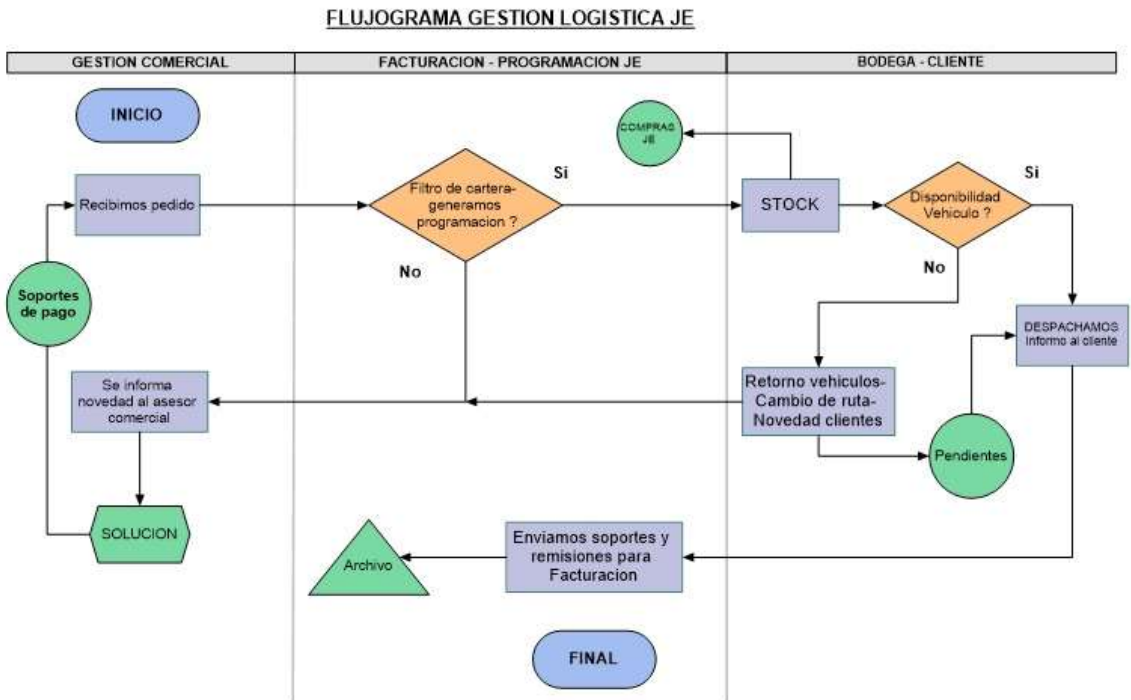
Mapa de Procesos

Fuente: (propia, 2020)

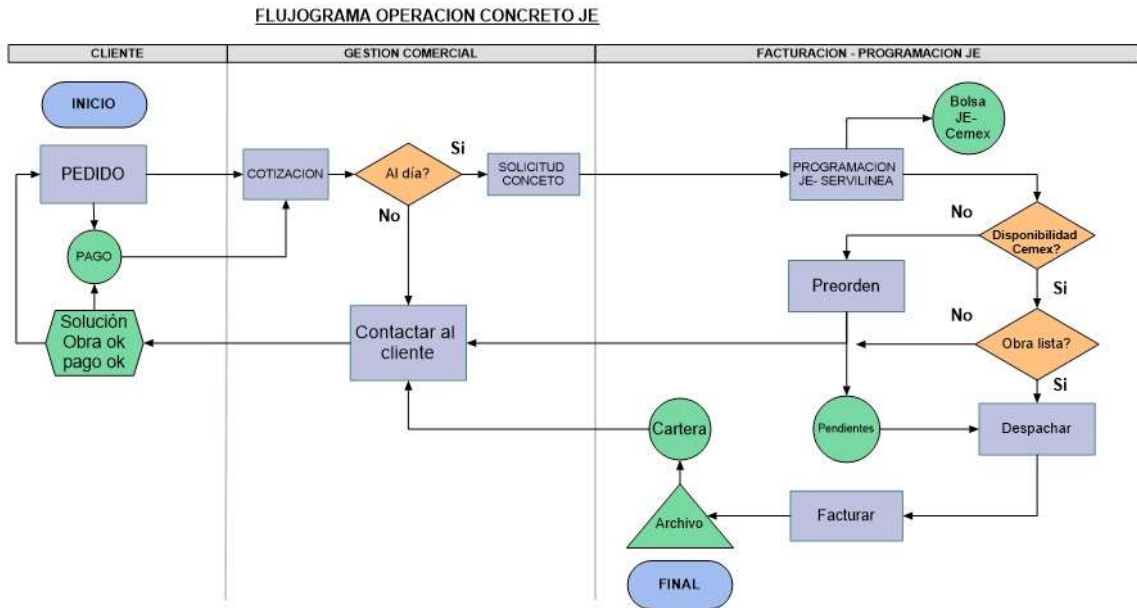
11.3.1.2. Flujograma Gestión comercial



11.3.1.3. Flujograma Gestión Logística



11.3.1.4. Flujograma Operación de concreto



11.4. Sistema de Gestión Humana.

Teniendo en cuenta que la compañía cemento & concreto Juan Echeverri es relativamente joven, y que su crecimiento es significativo, se propone una mejora en el sistema de gestión humana, en la que, como objetivo principal, se encarga de medir, y administrar el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional, también tiene como objetivo identificar el talento nuevo, mediante el proceso de selección.

Para esto fue necesario diseñar los siguientes Subprocesos del Sistema de Gestión Humana, que nos ayudan a mejorar continuamente en los demás sistemas y procesos:

- Procedimiento Selección de Personal.
- Descripción de los perfiles de cargo.
- Gestión del desempeño.

11.4.1. Procedimiento Selección de Personal

El objetivo principal del procedimiento elaborado es, definir los mecanismos que normalizan el proceso de Selección de Personal, de acuerdo con los requerimientos definidos por los diferentes procesos de la compañía; sirviendo como guía para el área de Gestión Humana y garantizando condiciones de transparencia y equidad para los candidatos.

Ver ANEXO 5

Manual de Procedimiento Selección de Personal

Fuente: (propia, 2020)

11.4.2. Descripción de los perfiles de cargo.

Un perfil de puesto, también llamado perfil de experiencia de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Es por esto que se diseñó para la empresa Cemento & Concreto JE, un perfil para cada uno de los cargos que se mencionan a continuación:

- Gerente
- Director general
- Líder G.H
- Asistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Asesor Comercial
- Líder Logística
- Conductor
- Coterero



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

Ver ANEXO 6

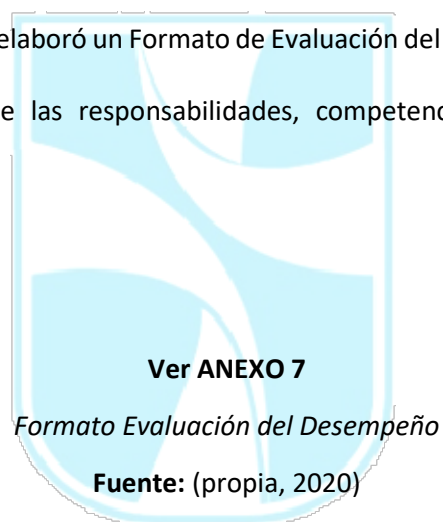
Perfiles de cargo

Fuente: (propia, 2020)

11.4.3. Gestión del desempeño.

Uno de los propósitos de la compañía, es poder llegar al punto de alinear todo su sistema de Gestión Humana, de manera que se pueda consultar el proceso desde el momento de la convocatoria de una vacante, todo lo que requiere el proceso de selección, la capacitación del personal, hasta llegar incluso al momento de poder evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de forma profesional y basado en una metodología que permita detectar fortalezas y aspectos por mejorar, para de esta manera fortalecer y retroalimentar el sistema como tal.

De acuerdo con lo anterior, se elaboró un Formato de Evaluación del Desempeño que permite medir al colaborador en función de las responsabilidades, competencias e incluso sus habilidades profesionales y personales.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

12. Referencias Bibliográficas

ALLES, M. A. (2000). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Amigó, U. L. (2016). *Guía Metodológica y Protocolos Academicos Para las diferentes Modadlidades de Practicas*. Medellín: Universidad Luis Amigó.

Amigó, U. L. (2017). *Manual de Practicas profesionales*. Medellín: Facultad de ciencias Administrativas y Contables.

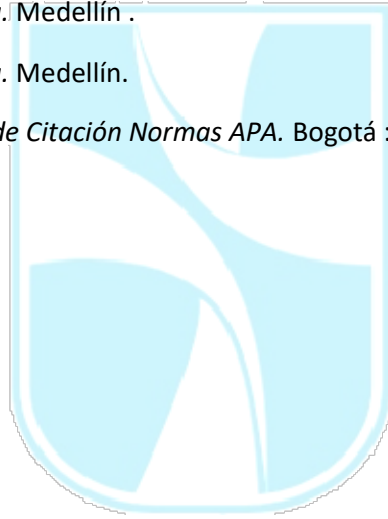
Juan Fernando Echeverri. (24 de 3 de 2014). *Cemento & Concreto Juan Echeverri*. Obtenido de <https://www.cementoyconcretoje.com/>

Porter, M. (2008). *las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Cambridge MA, estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.

propia, f. (2019). *fuentes propia*. Medellín .

propia, f. (2020). *fuentes propia*. Medellín.

Sabogal, A. L. (2014). *Manual de Citación Normas APA*. Bogotá : Universidad del Externado.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
LUISAMIGO

13. ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS

1. Formato Encuesta Clima laboral
2. Resultado y análisis de encuesta
3. Formato Entrevista a Gerencia
4. Formato Entrevista a Dirección General
5. Manual Procedimiento Selección de Personal
6. Perfiles de cargo
7. Formato Evaluación de Desempeño



UNIVERSIDAD CATÓLICA /
LUISAMIGO