

**FORTALECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE TALENTO
HUMANO PARA LA FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL
META PARA EL AÑO 2018**

AUTORAS

JANITH ALEXANDRA CONTRERAS MANCERA

HEYLER ROCÍO LEÓN SALAZAR

ANA MARÍA RODRÍGUEZ PRADO

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO - META**

2018

**FORTALECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE TALENTO
HUMANO PARA LA FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL
META PARA EL AÑO 2018**

AUTORAS

JANITH ALEXANDRA CONTRERAS MANCERA CÓD. 146003241

HEYLER ROCÍO LEÓN SALAZAR CÓD. 146003218

ANA MARÍA RODRÍGUEZ PRADO CÓD. 146003232

**PASANTÍA PROFESIONAL PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, SEGÚN LA RESOLUCIÓN NO 007
DE ABRIL 30 DE 2014**

DIRECTOR

VÍCTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

MG. EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO - META**

2018

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector de la Universidad de los Llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ

Vicerrectoría Académica

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI ENRIQUE HERNÁNDEZ CASALLAS

Director de Escuela de Administración y Negocios

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director de Programa de Administración de Empresas

Nota de Aceptación

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director de Programa de Administración de Empresas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director Académico de Opción de Grado

Villavicencio, agosto de 2018

Agradecimiento

Queremos empezar agradeciendo a Dios por permitirnos haber logrado una importante meta en nuestras vidas al darnos constancia, sabiduría y fortaleza para culminar esta carrera.

A nuestros padres y familias por ser nuestro pilar y apoyo fundamental.

A la Universidad de los Llanos, a los profesores por sus valiosas enseñanzas en la formación personal y académica durante la carrera; a nuestro director de pasantía profesional Víctor Julio Villamizar Rodríguez y el Codirector Dagoberto Torres Flórez por su apoyo y conocimientos compartidos.

A la Federación Nacional de comerciantes seccional Meta y Llanos Orientales donde nos brindaron su apoyo y la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de esta pasantía profesional.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de la pasantía profesional a Dios que es lo más importante en mi vida, a mis padres Blanca Stella Mancera Bonilla y José Benito Contreras Martínez que me han acompañado en mi proceso universitario para lograr esta meta, a mi hermano Dubán Felipe Contreras Mancera que siempre ha estado pendiente motivándome para culminar mi carrera, a mis abuelos María Marleny Bonilla y Valeriano Mancera que con sus experiencias y consejos me han ayudado a ser una mejor persona, por último y no menos importante a mis amigas de la universidad Heylen y Ani que hicieron que el paso por la universidad fuera una experiencia inolvidable llena de historias, risas y enojos, a todos los llevo en mi corazón.

JANITH ALEXANDRA CONTRERAS MANCERA

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por permitirme poder llegar a este momento, a mi madre María Inés Salazar de León por ser mi motivación, mi apoyo y por inculcar en mí el don de la lucha y perseverancia, a mis hijos María Fernanda y Sebastián, por su paciencia en los momentos de soledad, mi familia por su apoyo, me es complicado nombrarlos uno a uno pero cada uno sabe quiénes son.

A mis compañeras de equipo Janith Alexandra Contreras y Ana María Rodríguez por ayudarme a llegar a este final, pese a las turbulencias del viaje, por ser incondicionales, únicas, las quiero inmensamente, Gracias.

A la Universidad de los Llanos y a la dirección del programa con el profesor Víctor Julio Villamizar quien siempre estuvo presente.

Hijos luchan siempre por sus sueños, nunca es tarde, los amo.

Muchas gracias a todos.

HEYLEN ROCIO LEÓN SALAZAR

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a Dios quien siempre me ha guiado por el camino correcto y ha puesto las personas indicadas en cada proceso de mi vida.

A mi mamá Diana Ximena Prado Zárate y hermano Carlos Esteban Rodríguez Prado quienes han sido mi apoyo constante y motivación para comenzar, continuar y culminar cada meta que me propongo, gracias por su amor incondicional y paciencia.

A mi abuelo José Fanor Prado quien fue y siempre será mi motivación para formarme académicamente y con quién compartía los conocimientos aprendidos, con todo el amor para él.

A mis amigas y compañeras durante la carrera Janith Alexandra Contreras y Heylen Rocio León, gracias a ellas aprendí que se pueden hacer mejor las cosas y ser la mejor, que ningún obstáculo me puede detener y lo más importante, que la unión hace la fuerza.

A la Universidad de los Llanos, la facultad de ciencias económicas y dirección del programa quienes siempre mostraron su apoyo, compromiso y trabajan en pro al mejoramiento y calidad académica.

ANA MARÍA RODRÍGUEZ PRADO

Tabla de contenido

1. Introducción.....	16
2. Planteamiento del problema.....	18
2.1. Formulación del problema	20
3. Justificación.....	21
4. Objetivos.....	23
4.1. Objetivo general	23
4.2. Objetivos específicos.....	23
5. Marco de referencia	24
5.1. Marco teórico	24
5.1.1. Planeación estratégica.....	24
5.1.2. Modelo de planeación estratégica.....	25
5.1.3. Planeación estratégica de recursos humanos.....	27
5.1.4. Relación entre planificación estratégica de recursos humanos y la organizacional.....	28
5.1.5. Modelo sistema integral de gestión humana.....	29
5.1.6. Modelo de medición de impacto de la gestión humana.....	31
5.1.7. Plan operativo.....	33
5.1.8. Procesos de la gestión del talento humano.....	33
5.2. Marco conceptual.....	52
5.3. Marco institucional.....	53

5.3.1. Misión.....	54
5.3.2. Visión.....	54
5.3.3. Organigrama.....	55
6. Diseño metodológico.....	56
6.1. Tipo de estudio.....	56
6.2. Población.....	56
6.3. Muestra.....	56
6.4. Fuente de información.....	57
6.4.1. Primaria.....	57
6.4.2. Secundaria.....	57
6.5. Instrumentos de recolección e información.....	57
6.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	57
6.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	57
7. Resultados.....	59
7.1. Diagnóstico de talento humano.....	59
7.1.1. Aspectos de la organización y el puesto de trabajo.....	64
7.1.2. Reclutamiento y selección de personal.....	65
7.1.3. Inducción y capacitación.....	68
7.1.4. Gestión del desempeño.....	69
7.1.5. Compensación.....	71

7.1.6. Salud y seguridad.....	72
7.2. Análisis estratégico de talento humano.....	74
7.2.1. Perfil de capacidad interna (PCI).....	75
7.2.2. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	77
7.2.3. Perfil competitivo (PC).....	79
7.2.4. Análisis DOFA.....	79
7.2.5. Diagrama de vulnerabilidad.....	80
7.2.6. Estrategias.....	81
7.3. Plan estratégico de talento humano.....	83
7.3.1. Misión.....	94
7.3.2. Visión.....	94
7.3.3. Políticas.....	94
7.4. Plan operativo de talento humano.....	96
7.4.1. Organización y análisis del puesto.....	97
7.4.2. Reclutamiento.....	98
7.4.3. Selección.....	98
7.4.4. Inducción.....	100
7.4.5. Capacitación.....	101
7.4.6. Gestión de desempeño.....	101
7.4.7. Compensaciones.....	102

7.4.8. Salud y seguridad en el trabajo.	102
7.4.9. Plan de bienestar.	103
7.5. Actualización de las funciones y requisitos.....	103
7.5.1. Perfiles de cargo.....	108
8. Conclusiones.....	109
9. Recomendaciones.....	111
10. Bibliografía.....	112
11. Anexos.....	118

Lista de tablas

Tabla 1	Escala de interpretación.....	60
Tabla 2	Perfil de capacidad interna.....	77
Tabla 3	Perfil de oportunidades y amenazas del medio.....	78
Tabla 4	Hoja de trabajo.....	79
Tabla 5	Diagrama de vulnerabilidad Fenalco seccional Meta y Llanos Orientales.....	80

Lista de figuras

Figura 1.	Proceso de planeación estratégica.....	25
Figura 2.	Sistema integral de gestión humana.....	30
Figura 3.	Modelo de medición de impacto de la gestión humana.....	31
Figura 4.	Componentes clave de la selección del recurso humano.....	38
Figura 5.	Principales tipos de entrevista para la selección.....	40
Figura 6.	La evaluación del desempeño dentro de la gestión de recursos humano.....	44
Figura 7.	Pasos de una evaluación de desempeño.....	45
Figura 8.	Muestra los elementos de un programa de compensación total.....	47
Figura 9.	Esquema general del sistema salarial o de compensaciones.....	48
Figura 10.	Organigrama seccional Meta y Llanos Orientales 2016.....	55
Figura 11.	Consolidado del MP10 de los procesos de gestión humana.....	59
Figura 12.	Aspectos de la organización y el puesto de trabajo.....	64
Figura 13.	Reclutamiento y selección de personal.....	65
Figura 14.	Inducción y capacitación.....	68
Figura 15.	Gestión del desempeño.....	69
Figura 16.	Compensación.....	71
Figura 17.	Salud y seguridad en el trabajo.....	72
Figura 18.	Valoración del impacto.....	81
Figura 19.	Formato descripción del cargo.....	105
Figura 20.	Formato análisis del cargo.....	106

Lista de anexos

Anexo A. MP10 Modelo de medición de procesos de gestión humana PYMES.....	118
Anexo B. Perfil competitivo (PC).....	121
Anexo C. Análisis DOFA.....	122
Anexo D. Taller operativo equipo uno.....	123
Anexo E. Taller operativo equipo dos.....	124
Anexo F. Taller operativo equipo tres.....	125
Anexo G. Árbol consolidado del taller operativo.....	126
Anexo H. Equipo de trabajo Fenalco.....	127
Anexo I. Plan operativo.....	128
Anexo J. Tablas de gradación subfactores.....	137
Anexo K. Perfiles de cargo.....	140

1. Introducción

La necesidad de supervivencia de las empresas hace que la planeación estratégica se convierta en una herramienta utilizada para descubrir las debilidades que surgen a medida que el entorno se vuelve cambiante; para que esta herramienta sea efectiva se hace necesario establecer la dirección estratégica fijando un horizonte, alineando a todos los colaboradores hacia un objetivo común, motivándolos, empoderándolos, haciéndolos responsables de su desempeño, brindando los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación organizacional.

Para fortalecer el direccionamiento estratégico en las organizaciones se debe diseñar un plan estratégico enfocado al talento humano que vaya acorde con la estrategia organizacional en el cual se definen los procesos, políticas y planes que hacen parte del mismo, aportando beneficios importantes a la gestión empresarial al establecer las competencias necesarias de los colaboradores para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización y con esto se sientan motivados y satisfechos con lo realizado.

De acuerdo con lo anterior, se realizará la pasantía profesional en la Federación Nacional de Comerciantes seccional Meta, entidad descentralizada que tiene como propósito representar, orientar y proteger los intereses de los comerciantes llaneros a nivel nacional convirtiéndose en el principal canal de comunicación entre el gobierno y el sector productivo.

Esta entidad desarrolla sus actividades en un entorno cambiante puesto que debe estar en constante innovación por su compromiso con el desarrollo de los comerciantes de la región, esto incluye no sólo a sus sistemas de información sino a la gestión de las personas que laboran dentro de la organización para que puedan sobrevivir y crecer aprovechando que su competencia

en el mercado es nula como ventaja competitiva, dicha empresa se encuentra ubicada en la carrera 36 No. 34-36, barrio Barzal, Villavicencio (Meta) Colombia.

Para el desarrollo de la pasantía se requiere información de la empresa la cual se recolectará por medio de encuestas, cuestionarios, entrevistas, talleres y observación, a su vez el apoyo del docente Victor Julio Villamizar Rodríguez es fundamental, quién es el director de la pasantía con el propósito de desarrollar y dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

2. Planteamiento del problema

La Federación Nacional de Comerciantes seccional Meta es una entidad descentralizada, es decir que las decisiones que se toman no dependen de la presidencia ubicada en la ciudad de Bogotá, cada seccional en sus regiones son llamadas a invitar a los empresarios para que hagan parte del gremio y puedan participar activamente en el fortalecimiento y competitividad de la región.

Según la doctora Hada Ruth actualmente están afiliados 230 comerciantes del Meta, para llevar a cabo la misión “Somos la voz del comercio y su aliado estratégico” Fenalco cuenta con el apoyo de estos colaboradores los cuales son revisor fiscal, director ejecutivo, secretaria de dirección, asesor jurídico, contador, comunicador, líder gremial, coordinador de formación empresarial, coordinador de formación especializada, coordinador de afiliados, coordinador de sectores y eventos, asesor comercial, líder de gestión interna, tesorería, mensajero cobrador, servicios varios, de los cuales trece están contratados a término indefinido y cuatro por prestación de servicios.

En el organigrama existe una junta directiva quien es la encargada de nombrar al director ejecutivo el cual tiene como finalidad continuar con el direccionamiento estratégico que haya establecido el director anterior, desde su creación hasta la actualidad han sido nombrados diez directores dando inicio con el abogado Carlos Ortiz Perdomo y a partir de febrero del 2017 ejerce el profesional en finanzas y comercio exterior Jorge Andrés Arango Campos, quien llega con una visión de mejora y empoderamiento donde se ha encontrado con un equipo de trabajo individualista y mal clima laboral, esto permitió que se acercara a la universidad y activará el convenio que se tiene con ellos solicitando pasantes al programa de administración de empresas. Al llegar a la empresa se realizaron entrevistas al director ejecutivo y líder de gestión interna con

el fin de llegar a trasfondo del mal clima laboral percibidos por ellos, encontrando que detrás de eso está una comunicación deficiente evidenciada en el individualismo de los colaboradores en sus funciones ya que cada uno trabaja en pro a sus logros individuales sin importar los logros de su equipo de trabajo afectando el cumplimiento de los objetivos misionales.

También se evidencia que no están identificadas las necesidades de capacitación ya que no cuentan con una herramienta de evaluación desempeño dando lugar a que los colaboradores no estén conformes con las observaciones y recomendaciones informales que les hacen sus líderes, a su vez las capacitaciones brindadas no están enfocadas en lo que el colaborador necesita para el buen desempeño porque se seleccionan de acuerdo a lo que perciben los líderes.

Hace tres años la empresa ha tenido unos cambios en su estructura puesto que hay cargos que se han fusionado por esta razón los colaboradores expresan que tienen sobrecarga laboral ya que no se ha actualizado los perfiles de cargo generando desconocimiento de sus funciones y a su vez realizando funciones que no les corresponden.

A pesar de que los directivos de Fenalco son conscientes de los síntomas presentados por el equipo de trabajo no han priorizado las problemáticas internas del talento humano que tiene la empresa ya que todas sus actividades van dirigidas a mantener a conformidad a sus afiliados. En conclusión, se identifica mal clima laboral, falta empoderamiento, carencia de los procesos de talento humano y a su vez los colaboradores desconocen sus funciones, varios de ellos insinúan tener sobrecarga laboral por lo que la empresa busca validar si lo que expresan es cierto.

De acuerdo a las problemáticas mencionadas anteriormente se observa que las personas no están empoderadas en cumplir con los objetivos organizacionales esto puede dar como consecuencia que haya rotación de personal, se sientan desmotivadas, tengan estrés laboral, por

consiguiente, pueden surgir nuevos problemas como la poca la productividad y efectividad en cuanto a las labores realizadas para la empresa.

Para solucionar lo descrito anteriormente se realizará un diagnóstico de las necesidades de gestión humana con el fin de medir los procesos que tiene la empresa, se analizará estratégicamente el proceso de talento humano determinando las debilidades y fortalezas a su vez se formularán unas estrategias, al conocer cómo se encuentra la empresa en este proceso se elaborará la planeación estratégica de talento humano donde se enmarcará la misión, visión y políticas, después se realizará el plan operativo documento que servirá como base para seguir fortaleciendo este proceso ya que hará la descripción de las actividades para cumplir los objetivos propuestos, para terminar se actualizará las funciones y requisitos de todos los cargos donde se elaborará un formato nuevo de descripción y análisis con el fin de que el colaborador conozca todo lo relacionado con el perfil de cargo.

Esta pasantía profesional busca responder a las problemáticas actuales que se presentan en Fenalco seccional Meta, a través del acompañamiento en calidad de pasantes con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

2.1. Formulación del problema

¿Cómo se fortalecerá el direccionamiento estratégico de talento humano para que los colaboradores de la Federación Nacional de Comerciantes seccional Meta se alineen con las estrategias organizacionales para el año 2018?

3. Justificación

Es muy importante para las empresas tener claro hacia dónde van, el direccionamiento estratégico les permite definir sus horizontes en el corto y largo plazo con el fin de lograr sus objetivos misionales, lo cual trae como beneficios crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, además la planeación estratégica apoya el desarrollo de los objetivos, políticas y procedimientos, tener este proceso estratégico ayuda a que las empresas formulen mejor sus estrategias y se decidan por la más acertada, a su vez si las empresas logran administrar con éxito sus recursos humanos contribuyen a valorar al ser humano logrando ser más eficientes y rentables puesto que las personas son parte fundamental de toda organización.

Por esa razón se hace necesario fortalecer el direccionamiento estratégico de Fenalco enfocándonos en el talento humano, donde se han presentado una serie de problemas como falta de liderazgo, motivación, comunicación y desactualización de los documentos, motivando la realización de la planeación estratégica de ese proceso con el fin de alinear los objetivos organizacionales y personales de los colaboradores.

La metodología que se va a utilizar para la realización de la pasantía es de enfoque mixto, está vincula datos cuantitativos y cualitativos con el fin de responder a la formulación del problema, el método de investigación será inductivo que va de lo específico a lo general, a su vez el tipo de investigación es de carácter descriptiva porque se va a detallar, analizar e interpretar situaciones o características de la empresa con el fin de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación.

En Fenalco no actualizan unos perfiles de cargo desde el 2004, otros cargos se fusionaron y unos cargos no tienen perfil, para esto se hace necesario realizar la actualización de las funciones y requisitos de todos los cargos por medio de un formato nuevo donde permita incorporar,

modificar y eliminar aquellas tareas que están ejerciendo los colaboradores. De acuerdo con las razones mencionadas esta pasantía es importante porque permite desarrollar todas las habilidades y competencias adquiridas durante la carrera profesional, a su vez dejando las puertas abiertas para que otros estudiantes puedan seguir desarrollando el plan operativo de talento humano planteado en esta pasantía.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Fortalecer el direccionamiento estratégico de talento humano para la Federación Nacional de Comerciantes seccional Meta para el año 2018.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de talento humano para la Federación Nacional de Comerciantes a través de la aplicación de un diagnóstico.
- Realizar el análisis estratégico que determine el direccionamiento que enmarquen la misión, visión y políticas enfocadas al talento humano.
- Formular el plan estratégico de talento humano.
- Proponer el plan operativo para realizar las acciones derivadas del plan estratégico.
- Actualizar las funciones y requisitos para todos los cargos de la empresa.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

En esta sección se incluyen modelos y teorías que serán necesarios para comprender el contenido y desarrollo de la pasantía, de acuerdo con lo anterior se presentan los temas bases que son planeación estratégica, modelo de planeación estratégica, planeación estratégica de recursos humanos, modelo sistema integral de gestión humana, modelo de medición de impacto de la gestión humana, plan operativo y procesos de la gestión del talento humano.

5.1.1. Planeación estratégica.

Para hablar acerca de la planeación estratégica se hace necesario entender el concepto de estrategia ya que son todas las acciones que se realizan para cumplir un determinado fin.

Chandler (1962) citado en Serna (2014) define estrategia. “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p.20). Esto permite llevar a cabo cada una de las actividades que se realizarán para lograr los resultados esperados.

Así mismo es importante definir el concepto de planeación estratégica siendo este un proceso de previsión a largo plazo el cual se desarrolla en todos los niveles de la empresa que tiene como fin dar una dirección y alcanzar las estrategias propuestas, para lograr entender un poco más acerca de este concepto se toma como base las definiciones de los siguientes autores. Serna (2014) define como:

Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p.73)

Mintzberg y Brian (1993) citado en Mendoza, D., López, D. y Salas, E (2016), consideran:

La planeación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados. (p.64)

5.1.2. Modelo de planeación estratégica.

El modelo de planeación estratégica que se va utilizar para realizar la pasantía corresponde al autor Humberto Serna Gómez en su libro *Gerencia Estratégica* donde se describe cada etapa del proceso que propone el autor.

Para iniciar se debe hacer el diagnóstico estratégico en esta etapa la empresa debe responder a estos interrogantes ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?, ¿Dónde están las competencias organizacionales?, ¿Adónde se quiere llegar?, ¿Cómo llegar?, ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?, al obtener esta información le permite conocer su situación actual y poder tomar decisiones.

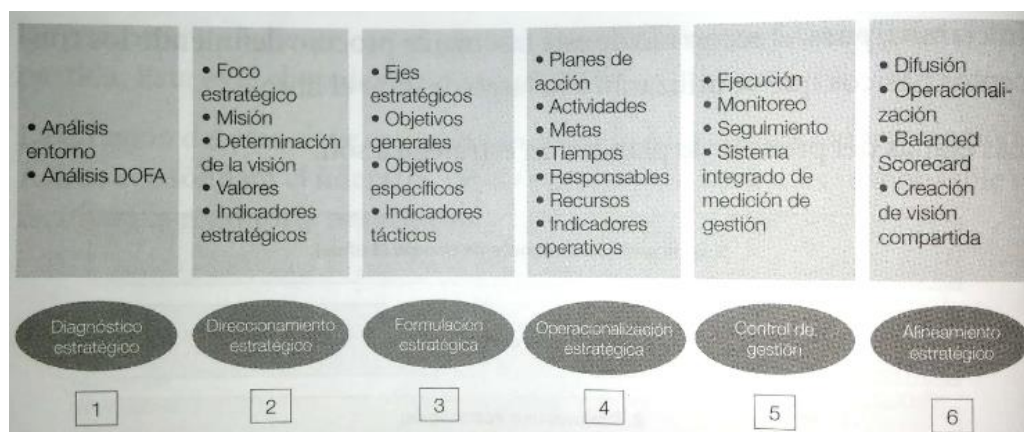


Figura 1. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores. (11ª. ed., p.72). Bogotá.

[Gráfico]

Dentro de la planeación estratégica se tienen seis componentes fundamentales que son los estrategias, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, opciones estratégicas, formulación estratégica y auditoría estratégica.

Se inicia analizando a las personas que dirigen la empresa ya que son parte fundamental por su forma de dirigir, liderar y comunicar también son llamados los estrategas, siendo ellos la base para lograr comprometer a sus colaboradores en cumplir con los objetivos de la empresa.

Luego se realiza el direccionamiento estratégico en este componente la empresa debe tener claro hacia dónde va, a su vez debe identificar y definir los principios corporativos, misión y visión. Camacho (2002) define. “Como un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p.7).

Después se hace el diagnóstico estratégico el cual es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto interna como externa. Serna (2014) propone unas herramientas para realizar el análisis externo, perfil competitivo, análisis interno y análisis DOFA y análisis de vulnerabilidad.

La primera herramienta es el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) la cual permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, este análisis se subdivide en seis áreas claves llamados factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos, en cuanto al perfil competitivo (PC) es un instrumento que identifica las principales fuerzas competitivas y evalúa su impacto sobre la empresa.

La otra herramienta es la del perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, en el cual se examinan cinco categorías que son la capacidad

directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

Para terminar con el diagnóstico estratégico como método complementario del POAM, PC y PCI se tomará como base los análisis anteriores y se realizará la matriz DOFA con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de más alto impacto, al confrontar cada uno de estos factores sirve como base para formular las estrategias FO- FA-DO-DA, además con el análisis de vulnerabilidad ayudará a que los directivos tengan una visión crítica del diagnóstico.

Continuando con el componente de opciones estratégicas en este paso la empresa deberá definir la dirección de su comportamiento a futuro en el mercado, analizando el portafolio de servicios, definiendo objetivos, determinando estrategias y proyectos estratégicos con el fin lograr su misión.

En cuanto a la formulación estratégica deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables y presupuesto, a su vez es indispensable proyectar el tiempo de cada uno de los proyectos estratégicos, definir objetivos y estrategias para cada área con el fin de hacer seguimiento a lo planeado.

Para terminar la auditoría estratégica se hace necesario realizar la medición en forma periódica, donde se defina índices que permitan medir el desempeño de la empresa de manera que se está retroalimentando oportunamente el proceso de planeación estratégica.

5.1.3. Planeación estratégica de recursos humanos.

La planeación estratégica puede ser beneficiosa cuando los directivos se comprometen con ella ya que si los colaboradores y gerentes comprenden lo que es la organización, lo que hace y porqué lo hace, se sienten parte de ella y se comprometen a ayudarla, para lograr esto se deben

tener políticas de compensaciones y desempeño organizacional para que todos trabajen en pro de ella y así poder lograr que el personal se empodere y tenga la facultad de proponer ideas en la organización.

Caldera (2005) citado por Mendoza, López y Salas (2016) define que “la planeación de recursos humanos se enfoca en anticipar el movimiento de personal en la organización, dentro y fuera de ella, el cual tiene como propósito situar el número adecuado de colaboradores calificados en el perfil adecuado y momento adecuado” (p.65). Dicha planeación basa su importancia en retener colaboradores en cantidad y calidad ya que el éxito de una organización a largo plazo depende de la disposición de personas con capacidades y habilidades adecuadas para llevar a cabo estas estrategias.

5.1.4. Relación entre planificación estratégica de recursos humanos y la organizacional.

La planeación estratégica organizacional se ha enfocado en atender las problemáticas externas que pueden suceder a lo largo del tiempo, dejando a un lado la parte interna como lo es el recurso humano, originando alta rotación, altos costos, escasez de mano de obra, entre otros. Por tal razón, esta área ha adquirido gran importancia por lo que se ha propuesto crear herramientas y mecanismos para poder integrar los colaboradores al sistema de planeación estratégica.

La planeación de recursos humanos aporta significativamente al direccionamiento estratégico ya que brinda los medios necesarios para lograr los resultados esperados del proceso de planeación estratégica empresarial (Caldera, 2004). Las demandas y necesidades de colaboradores están plasmadas en la planeación estratégica para luego ser comparadas con las necesidades existentes y luego elaborar planes de reclutamiento, capacitación, asignación, entre otros.

Para que esos planes sean eficaces deben basarse en los planes operativos a largo plazo que la organización haya establecido y su éxito dependerá del grado en que el profesional de recursos humanos pueda integrar la planeación estratégica del área con la global de la organización.

Para lograr esta integración se propone tres puntos expresados en los siguientes párrafos (Caldera, 2004):

“Primero, se debe suministrar un FODA de recursos humanos ya que los cambios constantes del entorno modifican el estado de la organización, y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.

Segundo, se debe asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudian en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión: objetivos, tácticas, evaluación y elección.

Por último, se debe alinear las prácticas de la gerencia de los recursos humanos en función de la táctica y hacerlas coherentes” (p.10).

De acuerdo a lo anterior se debe tener en cuenta que los profesionales de recursos humanos deben preocuparse por integrar la planeación que tengan en su área con la planeación estratégica organizacional. Esto se logra cuando existe una relación recíproca e interdependientes entre ambas, donde el equipo de los directivos reconoce y acepta que las decisiones que se tomen en el nivel estratégico afectan aspectos de recursos humanos que se encuentran en el nivel táctico.

5.1.5. Modelo sistema integral de gestión humana.

Este modelo es el resultado arrojado por la investigación realizada acerca de la gestión humana en las empresas colombianas, en donde la importancia está en lograr la coherencia entre el ámbito corporativo y la gestión humana, cabe resaltar que cada empresa debe estructurar su propio modelo teniendo en cuenta los cuatro elementos fundamentales como son: las políticas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición (Calderón, Naranjo y Giraldo, 2010).

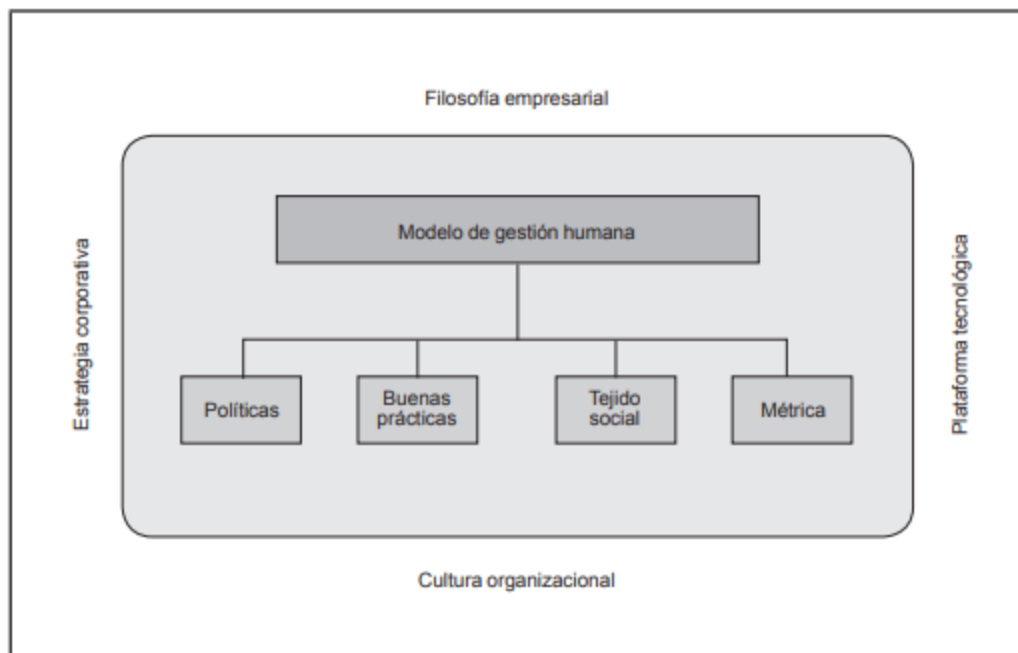


Figura 2. Sistema integral de gestión humana.

Fuente: Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral (2010).

Los elementos son la base del modelo, junto a la estrategia corporativa, filosofía empresarial, la plataforma tecnológica y la cultura organizacional hacen que la organización tenga el éxito esperado en la gestión de lo humano.

Las políticas son la directriz, la guía hacia dónde se dirige la empresa, es importante que sean conocidas por todos los colaboradores, así los líderes de la misma saben cómo enviar mensajes y estos saber qué es lo que se espera de ellos.

Las buenas prácticas en cuanto a la implementación de herramientas, métodos, procesos que ayuden a fomentar el compromiso, el desarrollo de capacidades organizacionales, los talentos de los colaboradores, trabajo en equipo para que se pueda lograr la retención del personal el reconocimiento por la marca que hagan de la empresa un ente competitivo.

La construcción del tejido social para que a través de las políticas adecuadas se garantice la variedad y la fijación de condiciones que faciliten la integración entre los proyectos de vida y los proyectos organizacionales.

Por último, la métrica o los indicadores los cuales son los que muestran los resultados de todo el proceso de gestión humana en cuanto a la estrategia que se ha destinado para la empresa, la competencia, mercado. Cada elemento complementa el sistema ayudando a que, sin importar el tamaño de la organización, su estrategia planteada o tipo de negocio esta puede cumplir de manera exitosa con su gestión integral de gestión humana.

5.1.6. Modelo de medición de impacto de la gestión humana.

Este modelo fue planteado por el profesor Cesar Nieto Licht en el año 2015 en el que menciona cuatro propósitos fundamentales: aportar a la estrategia por medio de resultados, mediante el desarrollo de procesos sistémicos que permitan contar con personas con calidad de vida, bajo una cultura humanista.



Figura 3. Modelo de medición de impacto de la gestión humana.

Fuente: Conceptos y herramientas para mejorar el desempeño de las áreas de gestión humana en Colombia, Cesar Nieto (2015).

Cesar Nieto (2015) a través de la investigación desarrollada pudo identificar el impacto que tiene la Gestión Humana a nivel organizacional en su estrategia en los resultados y su enfoque en los procesos sistémicos, para lograrlo las personas que trabajan día a día por esos resultados organizacionales deben contar con calidad de vida y garantizar una cultura humanista.

En cuanto a la estrategia con resultados, se refiere a los planes estratégicos que se realicen para los procesos de cada unidad, alineando los objetivos organizacionales con los de los colaboradores de cada área por medio del desarrollo de capacitaciones y la medición de los impactos de cada área en las metas organizacionales.

Los procesos sistémicos hacen referencia a la articulación del área de gestión humana con las demás para atender las necesidades estratégicas, creando valor para la organización mediante la implementación de prácticas de alto desempeño con el fin de satisfacer no sólo el cliente externo sino el interno.

Para lograr que los dos propósitos anteriores sean efectivos se debe garantizar la calidad de vida de las personas desarrollando programas de bienestar que abarquen dimensiones humanas como emocional, social, mental, física y espiritual y a su vez midiendo la equidad interna y competitividad externa de los salarios de los colaboradores. Otro propósito importante es la cultura humanista, se puede lograr mediante la determinación y perfeccionamiento del estilo de liderazgo quedando implícito el clima laboral.

El profesional de gestión humana debe priorizar y comprender estos cuatro propósitos en la organización que dirige ya que dependiendo de cómo oriente los procesos que son las herramientas del profesional, serán exitosos y válidos en la empresa.

Los procesos de gestión humana que se destacan como herramientas para que el profesional pueda llevar a cabo dichos propósitos son: la administración de personal, bienestar, capacitación,

compensación, competencias, comunicación, evaluación de desempeño, gestión integral, responsabilidad social y selección de personal. Aunque todas tienen el mismo valor de importancia, en Colombia el proceso que más se desarrolla es el de la administración de personal puesto que se hace efectivo desde la primera etapa del ciclo de vida de la organización, el siguiente es el bienestar que enfocan sus esfuerzos en el bienestar físico haciendo actividades para el mejoramiento de la salud, mientras que los procesos con mayor oportunidad de mejora en las empresas colombianas es la compensación que se toma como una herramienta para mejorar la motivación de los colaboradores, seguido por la evaluación del desempeño ya que es una herramienta que no se utiliza formalmente.

5.1.7. Plan operativo.

El plan operativo es un documento donde se detallan los objetivos, acciones y directrices que se van a llevar a cabo asignando un responsable por lo general es a corto plazo este plan debe ser congruente con la planeación estratégica de la empresa, además estos planes son únicos en cada empresa y buscan ser coordinados con los otros planes. Meza, R. Morales, C y León, J. (2003) definen la planificación operativa como “El proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado” (p.3).

5.1.8. Procesos de la gestión del talento humano.

El término recurso humano tuvo su origen en el año 1920 cuando Taylor da a conocer una faceta diferente de ver a los colaboradores, ya no como piezas intercambiables en una empresa sino como parte vital para el éxito de la misma, al pasar el tiempo hacia finales del siglo XX e inicios del siglo XXI el recurso humano demuestra haber cobrado una gran importancia por lo tanto para su mayor efectividad y manejo es importante dividirla en varias áreas, políticas o

prácticas. El término de políticas y prácticas son necesarias para manejar temas de relaciones entre el personal como: descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensación, seguridad e higiene, relaciones laborales y con empleados (Desler y Varela 2001).

5.1.8.1. Análisis y descripción de cargos.

Son una fuente que brinda la información básica para poder establecer las diferentes actividades, planes, capacitaciones y carga de trabajo referente al perfil de cargo, en esta descripción se tiene en cuenta los deberes y responsabilidades del puesto de trabajo y el análisis hace énfasis a los requisitos que cada aspirante deba cumplir. A continuación, se citan algunos conceptos dados por autores.

Chiavenato (2000) define:

El puesto de trabajo como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización (p. 295).

Dessler (1994) define. “El análisis de cargos como el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” (p.2).

Otro autor Peña (1990) citado en Fernández (2005) define:

La fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, pues, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas

capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis. (p.28)

Gael (1983) citado en Fernández (1995) define:

Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están numeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar (p.58).

5.1.8.2. Reclutamiento.

Reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes (Llanos, 2005) por lo tanto, este proceso es importante pues si se realiza de una manera ligera y se toman malas decisiones puede llegar a representar un gran costo para las empresas. Entre los pasos que se conocen para realizar de manera eficiente este proceso se tiene: solicitud de reclutamiento, decisión de reclutar, descripción del puesto, búsqueda de candidatos interna y externa, selección de candidatos, entrevista, exámenes, decisión, negociación del contrato y firma.

- Solicitud de reclutamiento: en este paso se define cual es la necesidad, especificando un responsable quien será la persona que demandará el reclutamiento.
- Decisión de reclutar: al tomarse la decisión de reclutar, es importante recopilar toda la información sistemáticamente en donde se especifiquen los requisitos mínimos necesarios para poder desempeñar con buen desempeño las funciones del puesto.
- Descripción del puesto: Chiavenato (2007) dice: tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios (p. 159).

- Búsqueda de candidatos interna: Chiavenato (2007) afirma: cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (p.158).

Aunque es importante decir que sin importar que no exista la vacante, los colaboradores deben estar en continua mejora, de esta manera la organización siempre va a estar preparada para cualquier eventualidad que se presente.

- Búsqueda externa: en esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2000).
- Selección de candidatos: proceso por el cual se descubre mediante una serie de técnicas y con un bajo costo, al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado (Llanos, 2005). Las personas que no cumplan con los requisitos establecidos de acuerdo al perfil de cargo se van descartando hasta llegar al candidato ideal.
- Entrevista: es una de las herramientas más segura que existe, ya que el entrevistador confirma y puede profundizar en diferentes aspectos clasificándolos como fuertes y débiles según las pruebas y test de información escrita aplicados (Acosta, 2008).
- Exámenes: son realizados por la persona que se ha escogido como el más adecuado para desempeñar el puesto de trabajo, al cual se le hará la oferta formal, de esta manera se continúa con la contratación.
- Firma del contrato: es la última etapa de este proceso y la prueba del acuerdo entre ambas partes.

Los tipos de reclutamiento que existen para seleccionar el personal son:

- Reclutamiento interno: este se presenta cuando al existir una vacante, la empresa trata de llenarla a través de la reubicación de sus colaboradores los cuales cumplan con los requisitos y puedan ser ascendidos ya sea de manera vertical u horizontal o en forma diagonal (Chiavenato, 2000).
- Reclutamiento externo: este es llevado a cabo, cuando al existir una vacante en la organización, ésta intenta llenarla con personas de afuera, candidatos reales o potenciales que estén en diferentes partes en el mercado laboral (Chiavenato, 2000).

5.1.8.3. Selección del personal.

El proceso de selección de personal se crea a partir de la división y especialización del trabajo como solución a la ausencia de un colaborador en el puesto de trabajo, ya que cuando ocurre este fenómeno en la administración de personal se crea un tipo de perfil el cual debe cumplir el colaborador que sea seleccionado, es por eso que la importancia de esta práctica radica en encontrar y contratar a una persona idónea para el puesto de trabajo que desarrolle eficientemente sus funciones evitando ausencia y rotación de personal (Zayas Agüero, 2010) por lo anterior este proceso se puede definir como aquel que permite la elección entre una cantidad de candidatos que se postulan a un puesto de trabajo cuando es necesario crear, mantener o transformar ese cargo, en esa selección no se busca al mejor candidato o el más dotado, sino al que cuyas características se adecue más al perfil de puesto en cuestión (Louart, 1994) citado por (Equipo Vértice, 2008).

Las personas que deben participar en el proceso de selección de personal deben ser el jefe inmediato, Jefe del jefe inmediato o directores y el área de talento humano si existe (Monster, 2011), la razón por la que deben participar estos tres personajes son porque, por el lado del jefe

inmediato revisa el perfil de cargo, obtiene el aval de la vacante del jefe directo de él, debe entrevistar a los candidatos finalistas y decide cuál candidato se debe contratar, el jefe del jefe o directores es el que entrevista al candidato finalista de los puestos de gerencia alta y/o dirección, orientado a habilidades gerenciales y por último el área de talento humano tiene como labor de hacer reclutamiento, filtrar los candidatos iniciales de acuerdo a hojas de vida, entrevistas y pruebas, y presenta las recomendaciones de los candidatos al jefe inmediato que lo está solicitando.

Para que se lleve a cabo una selección y contratación idónea en un puesto de trabajo se requiere de por lo menos realizar estas cinco etapas de selección o componentes (Figura 49 (Torres y Torres, 2017)).



Figura 4. Componentes clave de la selección del recurso humano.

Fuente: Bohlander y Snel (2008), capítulo 6 citado por Torres y Torres (2017) p. 94.

El primer elemento es el proceso de selección el cual cuenta con ocho pasos secuenciales y puede variar el tipo de organización, estos son: decisión de contratar, exámenes de admisión, entrevista, selección preliminar de candidatos, investigación de antecedentes, pruebas técnicas, entrevista inicial en el departamento de talento humano y conclusión de la solicitud.

El segundo elemento son las fuentes de información para la selección, las cuales se utilizan para poder llegar a una imagen más acertada y válida del aspirante al cargo, estas varían dependiendo del tipo y tamaño de empresa y se pueden clasificar en: Solicitudes de empleo, solicitudes en línea, formato para reseña biográfica, investigación de antecedentes, informes crediticios, pruebas de polígrafo, pruebas de honestidad e integridad, exámenes médicos, pruebas de detección de drogas, hoja de vida.

El tercer elemento son las pruebas de empleo, entre las más destacadas están las de conocimientos, capacidades y habilidades del aspirante clasificándose en dos tipos, pruebas de aptitudes que miden la capacidad para aprender nuevas habilidades y las pruebas de logros que miden lo que la persona sabe hacer bien, estas son diseñadas para evaluar diferentes facetas del aspirante seleccionado y dependen del perfil del puesto que se está buscando, las pruebas pueden ser: de habilidades mentales, habilidades físicas, de personalidad e intereses, de conocimiento del puesto, de desempeño en el puesto, de cualidades morales o de cultura general.

La entrevista de empleo es el cuarto elemento y no puede faltar en las pruebas de selección de personal puesto que, aunque pueden llevar a un concepto subjetivo, son prácticas, sirve para varios propósitos, los entrevistadores tienen fe y confianza en sus juicios, permiten observar el lenguaje corporal, conocerla cultura o ignorancia del aspirante y percibir virtudes o debilidades. Las entrevistas consisten en una conversación programada previamente basada en preguntas y respuestas para conocer competencias del aspirante al cargo, otras técnicas que se pueden usar son la observación, grupos de enfoque o biografías.



Figura 5. Principales tipos de entrevista para la selección.

Fuente: Torres y Torres (2017) p. 96.

El quinto y último elemento es la decisión de selección que puede ser por medio de listas de verificación o formatos de resumen para asegurar a que toda la información de los aspirantes ha sido evaluada con éxito y de esta manera poder finalizar la selección efectiva y oportuna del aspirante al cargo en cuestión.

5.1.8.4. *Inducción.*

Consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa y también, determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino (Chiavenato 2002).

Este proceso tiene como propósito fundamental lograr que el colaborador que entra por primera vez a la empresa, la identifique como un sistema dinámico que está en permanente cambio y evolución. Es importante destacar que este proceso cuenta con dos etapas, las cuales guiarán el paso a paso para la buena culminación de la misma.

- Inducción general: es importante en esta etapa dar a conocer la empresa, misión, visión, principios, valores y toda la información que se considere importante para el buen desarrollo de

la empresa. Otros aspectos que son importantes dar a conocer durante esta inducción son la presentación de un video institucional, charla motivacional, que sectores atiende la empresa, todo lo referente al contrato laboral, horarios de ingreso, reglamentos, políticas y compromisos con la salud e integridad y seguridad industrial.

- **Inducción específica:** aquí se da a conocer toda la información relevante del cargo a desempeñar, debe ser muy clara, sencilla, completa y de igual manera dar a entender que es lo que se espera que el colaborador haga y la manera de realizarlo, esta etapa generalmente debe ser llevada a cabo por el jefe inmediato quien es el encargado de presentarlo ante los compañeros de trabajo. La información que se brinda debe contener aspectos como el organigrama, diagramas de flujo, los equipos a utilizar durante el desempeño de la labor, conocer la ubicación del puesto de trabajo, conocer los clientes tanto internos como externos, manual de funciones, fechas de la dotación entre otros.

Al finalizar el proceso de inducción se debe dejar por escrito un acta o documento en donde se registran todos los aspectos que fueron tratados durante el mismo, con copia al colaborador y a la empresa para llevar un registro sistemático de todas las actividades realizadas.

5.1.8.5. Capacitación.

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato 1999).

Varios son los objetivos que se logran con la capacitación, entre ellos están el incrementar la productividad en el colaborador, una buena capacitación promueve la eficiencia, un mejor

desempeño, un ambiente de mayor seguridad para el colaborador, impulsa el mejoramiento de procesos, promueve el ascenso y de esta manera contribuye a la reducción en la rotación del personal dando como consecuencia la mejora en las relaciones humanas y en la estabilidad de cada uno de los miembros de la organización. A continuación, se describirá las etapas de la capacitación.

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación: esta etapa ayuda a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación que no esté de acuerdo a la necesidad, de esta manera no se tendrán gastos innecesarios pagando un curso, seminario u otros que no ofrezca ningún beneficio. El poder detectar en forma correcta las necesidades de capacitación para los colaboradores tiene varias ventajas como planear y controlar la función de capacitación, poder presupuestar la utilización de los recursos de manera efectiva, poder determinar qué colaboradores necesitan la capacitación y establecer los planes y programas para realizarlas.
- Desarrollo de planes y programas: durante esta etapa se desarrollan subprocesos que ayudan a poder buscar la capacitación adecuada que cumpla con la necesidad emergente, se establecen los objetivos de la misma, se estructuran los contenidos de lo que se va a ofrecer, se diseñan actividades y seleccionan los recursos didácticos y por último se realiza el programa o curso de capacitación.
- Ejecución de la capacitación: aquí se realiza una serie de actividades que representa en gran parte las tareas del responsable de la capacitación en la empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados.
- Determinación del proceso de evaluación de los resultados: es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para

obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. (Aguilar, 2007, p. 150)

5.1.8.6. Evaluación de desempeño.

Actualmente las empresas están alineando los procesos de talento humano con la estrategia organizacional donde cada vez las personas son parte fundamental para el funcionamiento, a su vez se hace necesario evaluar la actuación de las personas siendo ellos el medio para que la empresa logre el éxito. García (2011) citado en Chávez (2014) define el desempeño. “Como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p.75). Es decir que al tener trabajadores con excelente desempeño se considera una fortaleza para la empresa y contribuye a mejorar la productividad. Ghiselli (1998) citado en Romero y Urdaneta (2009) señala “Cómo el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p.69) de acuerdo a esto la empresa la hora de implementar la evaluación de desempeño debe tener en cuenta que el desempeño de los colaboradores va en relación con el horizonte definido los objetivos, políticas, misión y visión, a su vez las oportunidades que tengan para desarrollar los planes de formación.

Dado que la evaluación es una herramienta de gestión que sirve para evaluar conocimientos, habilidades y comportamientos de los trabajadores y cómo estas competencias contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, a continuación, se enuncian algunas definiciones de evaluación desempeño. Coexphal (2012) citado en Morgan (2015). “Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia

de las personas” (p.89). Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) citado en Sánchez (2012) (...) se define la evaluación de desempeño,

Como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p. 229).

Por último, Sastre y Aguilar (2003) citado en Sánchez (2012). “Es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321), de acuerdo con estas definiciones los resultados que se obtienen de la evaluación de desempeño ayudan a tener una mejora continua y se logra alcanzar el rendimiento superior de los colaboradores.

A través del tiempo se ha venido incorporando nuevos métodos como la evaluación de desempeño por competencias, esto permite que los trabajadores interactúen con sus jefes y se mejore el desempeño. Se anexa la descripción del proceso en su conjunto mediante este diagrama.



Figura 6. La evaluación del desempeño dentro de la gestión de recursos humano.

Fuente: Gestipolis (2011).

De acuerdo a los cambios que ha venido surgiendo la evaluación de desempeño tiene nuevos enfoques o tendencias orientadas a un proceso sistemático, con indicadores que se puedan escoger en conjunto a su vez integrando todos los procesos de recursos humanos, la calidad de los instrumentos debe ser digitalizada, debe incluir aspectos de competencias duras y blandas, encaminado a resultados más objetivos con una retroalimentación frecuente e involucrando equipos multidisciplinarios e innovando con el coaching.

Además, se especificarán cuáles son los beneficios que se espera de la evaluación de desempeño, Capuano (2004) posibilita teóricamente. “La detección de necesidades de capacitación, descubre personas claves y competencias del evaluado, ubica a cada persona en el puesto adecuado y desarrollo de la misma, retroalimenta para una autoevaluación de rendimiento y toma de decisiones sobre los salarios” (p.141).

Evaluar el desempeño de los trabajadores es importante porque permite que los administradores evaluar y medir el rendimiento de los colaboradores, a su vez direcciona el día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, también determina las expectativas del desempeño y apoya a la planificación del recurso humano, identifica fortalezas y debilidades del desempeño ayudando a conocer las necesidades de capacitación (Sánchez, 2017).

Según Martha Alles (2006) define tres pasos claves en la evaluación desempeño se inicia con la definición del puesto, después se evalúa el desempeño en función del puesto y se finaliza con la retroalimentación.

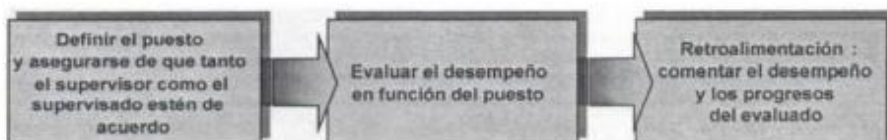


Figura 7. Pasos de una evaluación de desempeño.

Fuente: Desempeño por competencias: evaluación de 360° (2006) pág. 38.

Cabe resaltar que las empresas deben elegir que método de evaluación de desempeño más apropiado dependiendo del propósito, la estructura organizacional y costos.

5.1.8.7. *Compensaciones.*

Antes de estudiar el tema de compensaciones se hace necesario enunciar la definición de salario. Gerencie (2017). “Es la contraprestación económica que recibe el trabajador por la prestación personal de sus servicios al empleador” en otras palabras son las retribuciones monetarias que se le dan a los colaboradores por su trabajo.

Hoy en día las empresas deben implementar la estrategia de compensaciones donde los trabajadores se sientan motivados, tengan beneficios adicionales y bienestar laboral con el fin de lograr trabajadores satisfechos y sean capaz de crear valor para la empresa, para George Milkovich (1996) citado en Morales y Velandia (1999) en su libro describe que la compensación tiene distintos significados:

Para el empleado es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en su educación y formación también considerándose como la fuente principal de ingreso, en el caso de los empresarios es un costo de operación ya que esto influye en los comportamientos y actitudes laborales de los trabajadores, por eso es importante asegurar que los sistemas de compensaciones tengan una sólida administración y se diseñe de manera justa y equitativa (p. 6-7).

Este concepto ha venido evolucionando a compensación total donde incluye retribución económica y no económica, según Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M (2005) señala los propósitos generales de proporcionar una compensación que es atraer, retener y motivar a los empleados.



Figura 8. Muestra los elementos de un programa de compensación total.

Fuente: Administración de recursos, Pearson educación (2005).

Morales y Velandia (1999), proponen este esquema en el libro de Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones, donde se enfocan en la administración de las compensaciones siendo este “El proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarnos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores” (p,9), basado en este esquema los empresarios plantean las políticas de compensaciones siendo estas las bases del sistema que deben ir enmarcada en los conceptos de equidad interna que es la comparación entre los puestos de trabajo o niveles de habilidad o productividad de la organización con el fin de lograr la competitividad y atraer a los empleados y en cuanto competitividad externa es la posición relativa de los salarios de la empresa frente a la competencia.

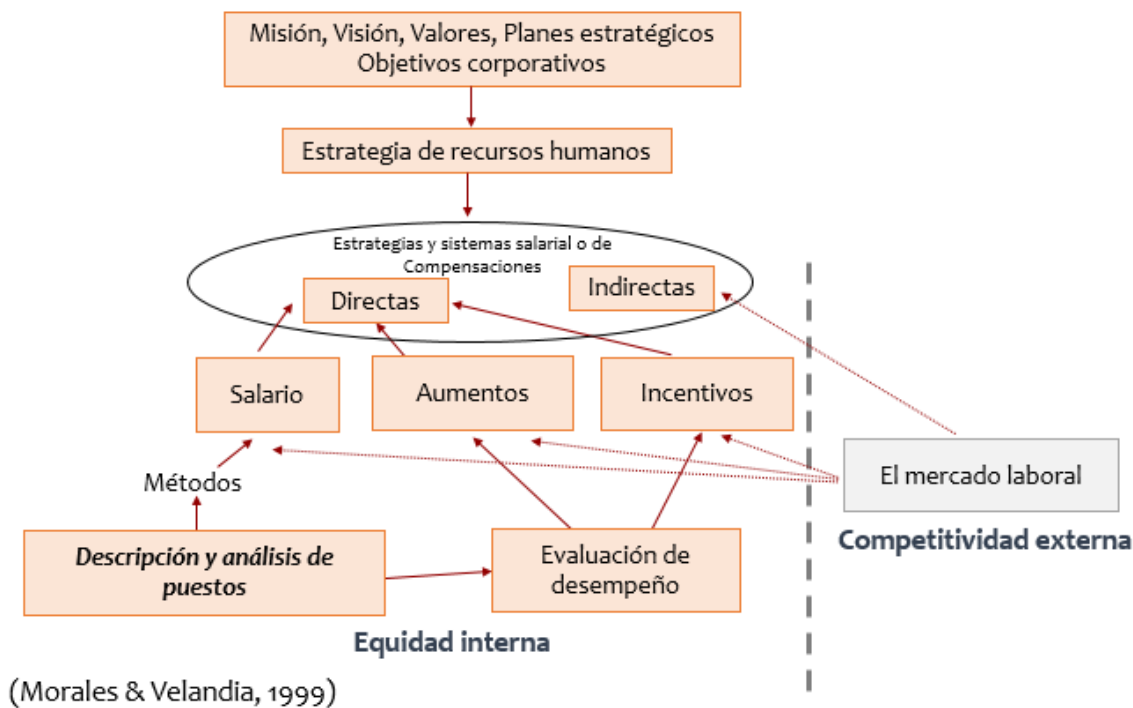


Figura 9. Esquema general del sistema salarial o de compensaciones.

Fuente: McGraw-Hill 1999.

El esquema de compensaciones está compuesto por tres componentes que son el salario, aumentos e incentivos estos ayudan a que el trabajador se motive, potencialice sus habilidades, sea productivo, tenga satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. La empresa en búsqueda de retener al trabajador tiene unas compensaciones directas e indirectas, en relación con las directas es el pago que se la hace al trabajador en forma de sueldo e incentivos que son el salario base, aumentos por mérito o tiempo de servicio, incentivos en especie, dinero, tiempo y reconocimiento y ajustes por costo de vida, cuando se refiere a indirectas son los beneficios que se le dan a los trabajadores por ser parte de la empresa como los programas de protección, tiempo libre de trabajo y servicios.

El salario emocional es una tendencia de compensación que ha tomado importancia en el mercado laboral ya que se ha venido destruyendo el paradigma de que el dinero es la mejor

compensación, este concepto se define como el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe por su trabajo y que complementan al sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy (Fundación RH, 2006) de acuerdo a lo anterior se busca motivar y retener al trabajador para que tenga un equilibrio entre lo monetario y emocional por medio de horarios flexibles, días libres, calidad del empleo, desarrollo profesional, servicios de apoyo a la familia, igualdad de oportunidades y espacios de distracción.

5.1.8.8. Salud y seguridad en el trabajo.

Tanto los colaboradores como los empleadores pasan la mayoría de su tiempo dedicado a la empresa y en las instalaciones de la misma, es por esto que parte de la retribución por su trabajo debe incluir como mínimo unas condiciones óptimas tanto físicas como psicológicas del personal, su objetivo principal mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en su puesto de trabajo, así como reducir al máximo los riesgos laborales con el fin de disminuir los accidentes de trabajo (Paredes, 2012).

- Pasos y fases para implementar la seguridad y salud en el trabajo.

En Colombia el Ministerio de trabajo mediante el Decreto único de sector 1072 de 2015 y la resolución 1111 de 2017 establecieron unos pasos y fases que todas las empresas, que tengan a cargo desde un trabajador, deben cumplir de acuerdo a unas fechas establecidas.

En cuanto al decreto 1072 de 2015 las empresas deben cumplir los siguientes 10 pasos para poder implementar y certificarse en el Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo, con el fin de que los empleadores o contratantes desarrollen un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua con el objetivo de gestionar los peligros y riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo (Min. Trabajo, 2017).

Paso 1. Evaluación inicial del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Paso 2. Identificación de peligros, Evaluación, Valoración de los Riesgos y Gestión de los mismos.

Paso 3. Política y Objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Paso 4. Plan de Trabajo Anual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y asignación de recursos.

Paso 5. Programa de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción en SST.

Paso 6. Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.

Paso 7. Reporte e investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Paso 8. Criterios para adquisición de bienes o contratación de servicios con las disposiciones del SG-SST.

Paso 9. Medición y evaluación de la gestión en SST. Paso 10. Acciones preventivas o correctivas.

Mientras que la resolución 1111 de 2017 se encarga de dividir los pasos anteriores en cinco fases las cuales cada una tiene un plazo definido y el incumplimiento de dichos plazos genera sanciones hasta 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes, las fases son las siguientes (Consejo Superior de Seguridad, 2017):

Fase de evaluación inicial la cual tenía un plazo entre junio y agosto de 2017, aquí que se deben identificar las prioridades y necesidades en Sistema y Seguridad en el Trabajo de la empresa, de allí se obtiene un puntaje y de acuerdo a este se establece un plazo para ejecutar un plan de mejoramiento.

La fase del plan de mejoramiento debe ser aplicada entre septiembre y diciembre de 2017, aquí también está incluido el plan anual de trabajo que debe ser elaborado y ejecutado por todas

las empresas, El objetivo es dejar listo el diseño total del SG-SST para el 31 de diciembre de 2017 para así poder iniciar su ejecución el 1 de enero de 2018 con todos los componentes que establece el Decreto 1072. Así mismo tendrá que tener diseñado para el 2018 un plan anual de trabajo que es distinto del plan de mejoramiento.

La tercera fase es la ejecución del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo el cual se debe desarrollar junto con el plan de trabajo anual, su plazo es desde enero a diciembre de 2018.

La cuarta fase hace referencia al seguimiento y plan de mejora el cual se debe hacer desde enero a marzo de 2019, se debe verificar el cumplimiento de los procedimientos, el funcionamiento del sistema, realización de inspecciones, seguimiento de las no conformidades al sistema, cumplimiento del plan de auditorías y del plan de capacitación, evaluación de la política y alimentación de los indicadores, entre otros.

La quinta fase es la inspección, vigilancia y control que se realizará a partir de abril del año 2019 en adelante en donde ya se involucra el Ministerio de trabajo para ejercer esta función.

Las pequeñas y medianas empresas por medio de la implementación del decreto 1072 de 2015 han empezado a reconocer el costo que implica tener un mal sistema de seguridad y salud en el trabajo, por lo que según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2008) ha identificado unas ventajas de tener en las empresas este sistema como la mejora de los niveles de motivación, cooperación y estado de ánimo de los trabajadores, la disponibilidad de trabajadores más productivos y de métodos de trabajo más eficientes, la reducción al mínimo de los costes imprevistos a través de una planificación eficaz del sistema, la mejora de la calidad de la contratación y de la conservación de la plantilla, la reducción de las primas de seguros, y la reducción de la posible exposición a

procedimientos civiles o penales, permitiendo a la empresa tener valor y prestigio de la marca, productividad, confianza en inversores y clientes, y además tener una responsabilidad social corporativa.

5.2. Marco conceptual

- **Direccionamiento estratégico.** Es la directriz, finalidad y propósito que hace que la empresa tenga un rumbo para que de esta manera establezca las estrategias necesarias que le ayuden a cumplir los objetivos fijados.
- **Administración de recursos humanos.** Es el conjunto de etapas como planeación, organización, ejecución y control que hacen que los colaboradores y la empresa trabajen articulados buscando no solo el logro personal, sino el logro organizacional.
- **Planeación estratégica.** Es la elaboración y puesta en ejecución de los diferentes planes operativos por parte de las organizaciones todo con el fin de cumplir las metas trazadas a corto y largo plazo.
- **Planeación de recursos humanos.** Como el proceso de analizar las necesidades que tienen los recursos humanos que surgen por los continuos cambios en el entorno a nivel interno y externo con el fin de poder escoger la estrategia adecuada que asegure evitar la rotación de personal y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas de la organización sean ejecutados.
- **Manual de funciones.** Es la herramienta que contiene toda la información acerca de las funciones, requerimientos, deberes y obligaciones con las cuales debe cumplir todo colaborador en la empresa, con el fin de generar eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Políticas.** Son los principios que la empresa establece para que el funcionamiento de la misma sea garantizado, las cuales deben ir encaminadas hacia una misma dirección y objetivos.

- Perfil de cargo. Contiene las características y requisitos que debe tener el aspirante al cargo postulado, además de describir las funciones y obligaciones definidas de acuerdo al perfil de cargo.
- Análisis de puestos. Es el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo enumeradas de acuerdo a su importancia, las cuales definen el lugar en el cual se va a desempeñar el colaborador.
- Descripción de cargos. Aquí se recopila todo acerca de las tareas, funciones y actividades que conforman un puesto de trabajo y que lo hace diferente de los demás puestos en la empresa.
- Competencias. Conjunto de cualidades del colaborador que no se basan solo en el conocimiento adquirido, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir el individuo en su conjunto total.
- Empoderamiento. Delegación del poder otorgada al colaborador con el fin de obtener a cambio compromiso y responsabilidad.

5.3. Marco institucional

La Federación Nacional de Comerciantes seccional Meta y Llanos orientales (Fenalco) nace en 1945 y desde su inicio se concibe una expansión que pretende incluir todos los municipios de Colombia para convertirlos en centros de riqueza y desarrollo, sobre la base del fortalecimiento gremial, proyectando beneficios y servicios a todos sus afiliados. En la ciudad de Villavicencio fue creada el 27 de julio de 1973 ante la gran necesidad de orientar, proteger y representar los intereses de los comerciantes del departamento, fomentando su desarrollo y progreso además de convertirse en el principal canal de comunicación entre el gobierno y este sector productivo.

Actualmente Fenalco cuenta con 17 colaboradores de los cuales 13 son cargos internos y 4 externos que son el revisor fiscal, asesor jurídico, contador y comunicador estos cargos también figuran en el organigrama de la empresa.

Entre los servicios que prestan a sus afiliados se encuentran las diversas capacitaciones en temas de interés que ayudan a los tenderos y empresas a estar a la vanguardia en el desarrollo de su actividad económica, al igual están ofreciendo especializaciones las cuales son convenios con reconocidas universidades a nivel nacional como la Universidad del Rosario y Universidad de La Sabana, además de cursos en manipulación de alimentos, formación personalizada, asesorías, implementación y auditorias.

La empresa en el cumplimiento de su función misional, ha ayudado a formar a decenas de empresarios y colaboradores del comercio en todo este tiempo, además de contribuir a la modernización del sector empresarial y luchar con sensibilidad social por la paz como el más valioso activo nacional. Ha consolidado reformas económicas indispensables como la creación del sistema de subsidio familiar, fundando varias cajas de compensación como -las Comfenalco- en todo el país lo cual ha servido como motor de desarrollo y de muchas iniciativas empresariales a beneficio del país.

5.3.1. Misión.

Somos la voz del comercio y su aliado estratégico.

5.3.2. Visión.

Ser líder en la representación gremial, promoción del comercio y los servicios en el departamento del Meta y los Llanos Orientales.

5.3.3. Organigrama.

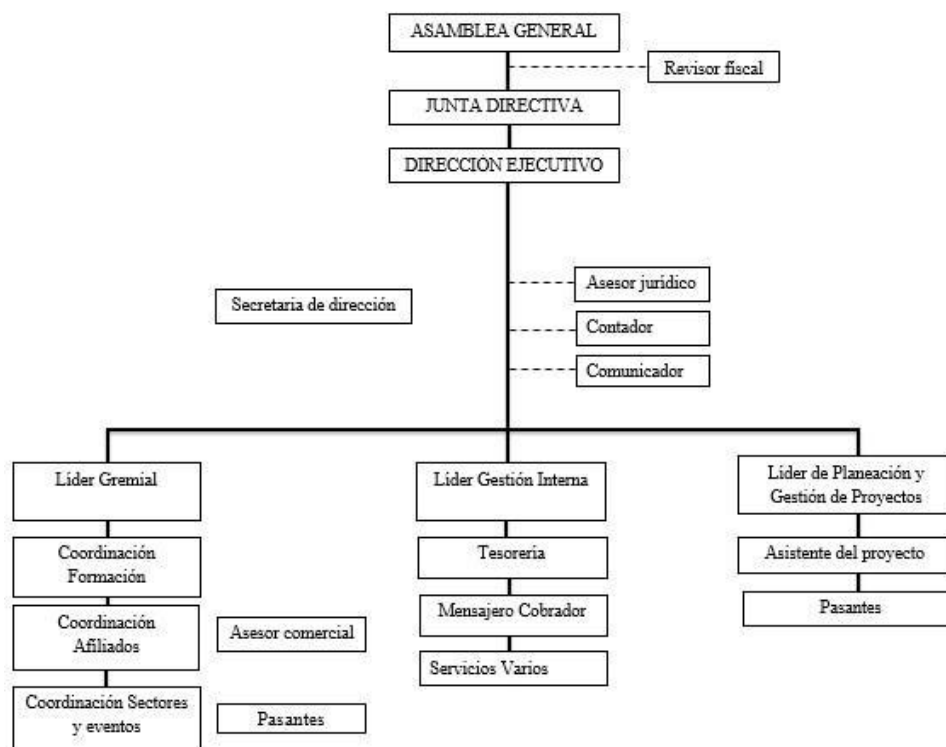


Figura 10. Organigrama seccional Meta y Llanos Orientales 2016.

Fuente: Fenalco.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación es de carácter descriptiva porque se va a describir, analizar e interpretar situaciones o características de la población, Hernández (1997, p. 71) cita a Dankhe (1986) estos estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El método de investigación es de enfoque mixto ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos, en relación a los datos cuantitativos se utiliza la medición numérica y el análisis estadístico donde se establecerá con exactitud patrones de comportamiento de la población, para los datos cualitativos la información se recolectará a través de descripciones detalladas de situaciones, personas, interacciones, conductas observadas y talleres, simultáneamente el proceso formal es inductivo porque se van utilizar premisas particulares para llegar a conclusiones generales.

6.2. Población

La población son los 17 colaboradores de la empresa Fenalco seccional Meta y Llanos Orientales esta se va a dividir en los niveles jerárquicos que son estratégico, táctico y operativo.

6.3. Muestra

Se toma una muestra aleatoria de 8 colaboradores para realizar el diagnóstico de las necesidades de talento humano, además para hacer el análisis estratégico y taller operativo se escogió a los 13 colaboradores internos, para la actualización de las funciones y requisitos se escogerán a los 17 cargos.

6.4.Fuente de información

6.4.1. Primaria.

Es toda la información propia de la pasantía profesional obtenida por los colaboradores de la empresa a través de cuestionarios, encuestas, entrevistas, reuniones y taller operativo.

6.4.2. Secundaria.

Se recurrió a libros, artículos, investigaciones, capacitaciones, información documental en internet y empresa, a su vez tutoría de docente que conociera sobre el tema de talento humano.

6.5. Instrumentos de recolección e información

A continuación, se especificará los instrumentos de recolección de información que se utilizaran para cada objetivo específico.

6.5.1. Técnicas de recolección de datos.

Para la realización del análisis estratégico se usará la metodología de Humberto Serna Gómez por medio de cinco herramientas que son perfil de oportunidades y amenazas del medio, perfil competitivo, perfil de capacidad interna, análisis DOFA y diagrama de vulnerabilidad enfocadas al talento humano información base para conocer cómo se encuentra este proceso en la empresa, para la formulación del plan estratégico se realizará un taller operativo con los colaboradores internos en cuanto al diseño de las políticas se realizarán encuestas y reuniones con el director ejecutivo y líder de gestión interna, para elaborar el plan operativo se tomó la información recolectada de los objetivos anteriores, reuniones y encuestas, para llevar a cabo la actualización de las funciones y requisitos se hará entrevista y encuesta a cada colaborador.

6.5.2. Instrumentos de recolección de datos.

En cuanto al diagnóstico necesidades de talento humano se diligenciará el cuestionario estructurado MP10 Torres - Flórez (2016) que es un modelo de medición de procesos de gestión

humana en PYMES elaborado por el grupo de Investigación GYDO de la Universidad de los Llanos, para los siguientes cargos dirección ejecutiva, líder gremial, líder interna, contador, coordinación de formación especializada, coordinación de formación continua, coordinación de afiliados y coordinación de sectores y eventos.

Para el análisis estratégico se adaptó los instrumentos de Humberto Serna al proceso de talento humano donde se realizará el perfil de oportunidades y amenazas del medio, perfil de capacidad interna, para el perfil competitivo solo se le realizó ese instrumento al director ejecutivo y para el diagrama de vulnerabilidad se tuvo en cuenta a los coordinadores, líderes y director ejecutivo.

En el objetivo del plan estratégico se diseñará un taller operativo con cuestionarios, actividades de trabajo equipo con los colaboradores internos a fin de obtener información que sirva de insumo para realizar la misión, visión y valores corporativos, para el diseño de las políticas se realizará encuestas y reuniones.

Para la elaboración del plan operativo se tomó la información de los objetivos anteriores, a su vez se realizarán reuniones y encuestas con el director ejecutivo y líder de gestión interna.

Por último, se realizará la encuesta y entrevista con cada uno de los colaboradores para llevar a cabo la actualización de funciones y requisitos.

7. Resultados

Para lograr el fortalecimiento del direccionamiento estratégico de talento humano para la Federación Nacional de Comerciantes seccional Meta y Llanos orientales, se realizó la identificación de las necesidades de talento humano a través de la aplicación del cuestionario estructurado MP10 para profundizar en la información recolectada se hace el análisis estratégico que ayudó a determinar las estrategias principales que enmarcan la misión, visión, valores corporativos y políticas enfocadas al talento humano, se formuló el plan estratégico de talento humano el cual dio paso a la propuesta del plan operativo para realizar las acciones derivadas del plan estratégico y para finalizar se actualizó las funciones y requisitos para todos los cargos de la empresa, a continuación se especificará cada uno ellos:

7.1. Diagnóstico de talento humano

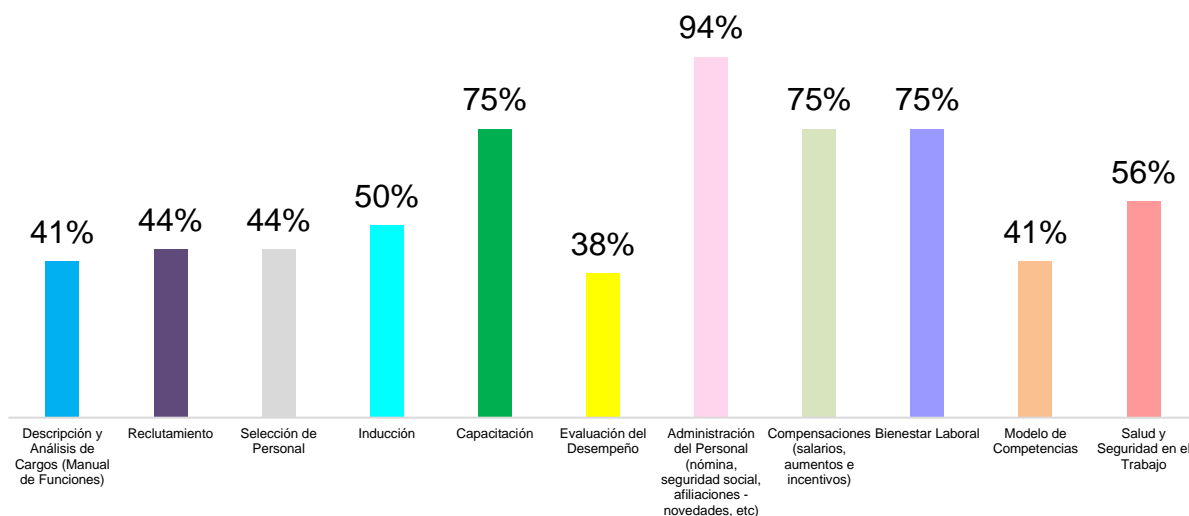


Figura 11. Consolidado del MP10 de los procesos de gestión humana.

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de este cuestionario estructurado (ver anexo A) se toma como base la escala de interpretación del grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos (2017).

Tabla 1*Escala de interpretación*

Número	Porcentaje (%)	Valor 1	Valor 2
0 – 1	0 – 20	Muy malo	Casi nunca
1 – 2	21 – 40	Malo	Alguna vez
2 – 3	41 – 60	Regular	Ocasionalmente
3 – 4	61 – 80	Bueno	Frecuentemente
4 – 5	81 – 100	Muy bueno	Casi siempre

Fuente: Grupo de investigación GYDO (2017).

Reclutamiento y selección de personal están muy relacionados debido a que un proceso depende del otro, de acuerdo a las fuentes de reclutamiento utilizadas se postularon las personas con el perfil adecuado al puesto de trabajo que se está ofertando, por esta razón se ve una relación directamente proporcional en los resultados del cuestionario MP10 ya que los dos tienen el 44%, es decir sus estados se pueden interpretar como regular, por el lado del reclutamiento se evidencia que este proceso lo lleva a cabo solamente el director ejecutivo, él es la persona encargada en detectar la necesidad de vacante y llevar a cabo la selección del personal, cabe resaltar que este procedimiento no está formalizado y la ausencia de políticas conlleva a que las prácticas se lleven a cabo de forma subjetiva por cada director que llegue a la Federación y cada trabajador.

La selección de personal se encuentra en este estado debido a la falta de formalización de los procesos de talento humano y a la distribución de responsabilidades, por ejemplo el procedimiento de selección está a cargo solamente del director sin la intervención de los líderes o jefes inmediatos, por lo que se debe tener en cuenta que las personas que deben participar en el proceso de selección de personal para que sea exitoso deben ser el jefe inmediato, jefe del jefe inmediato o directores y el área de talento humano si existe (Monster, 2011). También se debe a que no hay una persona especializada en el tema de las pruebas de selección y las que tienen

definidas se usa solamente como herramienta de selección la entrevista, dejando a un lado las pruebas de conocimiento, test de personalidad, pruebas de simulación, entre otras, es importante que las pruebas de empleo que se deben aplicar sean mínimo las pruebas de aptitudes que miden la capacidad para aprender nuevas habilidades y las pruebas de logros que miden lo que la persona sabe hacer bien, estas son diseñadas para evaluar diferentes facetas del aspirante seleccionado y dependen del perfil del puesto que se está buscando, las pruebas pueden ser: de habilidades mentales, habilidades físicas, de personalidad e intereses, de conocimiento del puesto, de desempeño en el puesto, de cualidades morales o de cultura general (Torres y Torres, 2017).

Con esta gráfica se confirma la debilidad que tiene Fenalco con un 38% respecto a los demás procesos de talento humano al no tener estructurada la evaluación de desempeño siendo esta una herramienta que permite evaluar los conocimientos, habilidades y comportamientos del colaborador y cómo estos aportan al logro de los objetivos de la empresa permitiendo el desarrollo integral, a su vez proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien para dar reconocimiento y lo que se debe mejorar a fin de aprender, al tener este proceso estructurado le permite a los administradores evaluar y medir el rendimiento, alinear las metas, establece estándares y métricas, incrementa la productividad, contribuye al desarrollo profesional, motiva y mejora la comunicación siendo este proceso base para proyectar el recurso humano y planes de carrera con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño para diseñar programas de capacitación acorde a las necesidades de los colaboradores (Sánchez, 2017).

La mayor fortaleza de la empresa es la Administración de personal con un 94% porque se paga oportunamente a los trabajadores, pero hay otros factores que influyen para tener una muy buena administración de talento humano se necesita de coordinar eficazmente el conocimiento,

desarrollo, habilidades y destrezas, capacidades, experiencias del equipo de personas que conforman la organización, con la finalidad de lograr la exitosa consecución de objetivos y metas que coadyuven a una óptima productividad cuyo direccionamiento esté enmarcado en el bienestar y calidad de vida laboral (Erazo 2012).

En cuanto al proceso de compensaciones la empresa está en un rango bueno con un 75% pero le falta estructurar la política de compensaciones, Fenalco da incentivos de comisión por ventas, bonos de descuento, reconocimiento y premios, en cuanto a los salarios el pago lo realizan puntualmente con las prestaciones legales, a su vez la empresa debe estructurar el esquema general de compensaciones en cuanto a la equidad interna hacer la comparación entre los puestos de trabajo o niveles de habilidad o productividad de la organización y el otro es el de competitividad externa es ver la posición relativa de los salarios de la empresa frente a la competencia (Morales y Velandia 1999).

De acuerdo a la gráfica el bienestar laboral está en un 75% en relación con los otros procesos de talento humano la empresa se encarga de involucrar al trabajador para que tengan un buen clima laboral se sientan motivados y felices de pertenecer a la familia Fenalco, para lograr esto la empresa gestiona con los afiliados y da beneficios para los colaboradores como bonos de descuento, premios, capacitaciones, celebración de fechas especiales como cumpleaños, día de la mujer, del hombre, de los niños, de amor y amistad, profesiones, y noche de los mejores, el bienestar laboral se relaciona con el salario emocional con el fin de lograr que los trabajadores estén felices y las empresas vean retribuido ese bienestar (Leal, M) de acuerdo a esto permite que el trabajador se desarrolle y crezca dentro de la organización generando estrategias que permitan conservar y fidelizar a los colaboradores.

Respecto al modelo de competencias la empresa tiene una debilidad con un porcentaje de 41% respecto a los demás procesos se ve la necesidad de implementar el enfoque por competencias de los perfiles de cargos y que a raíz de eso se establezca la evaluación de desempeño, como menciona Cuesta, 2002 “El perfil de competencias resulta algo diferente a los acostumbrados perfiles de cargo o profesiogramas, centrados más en el plano cognitivo y en las funciones”.

En cuanto a la descripción y análisis de cargos (Manual de Funciones) se evidencia la necesidad de realizar la actualización basada en competencias, ya que se puede observar un 41% dando como consecuencia que sea una debilidad mayor y esto debido a que desde el 2004 no se ha realizado un ajuste a este documento el cual ayuda al colaborador para que pueda conocer cuáles son realmente sus funciones, responsabilidades y obligaciones en el desempeño del puesto.

Los procesos de inducción y capacitación arrojan unos resultados de 50% y 75% respectivamente dando a conocer que el primer proceso a pesar de estar documentado y establecido su procedimiento se detecta como una debilidad menor ya que no se está haciendo el paso a paso señalado y tampoco se hace un acta al finalizar el mismo, por lo tanto, no se cuenta con un registro del proceso a los colaboradores que entran por primera vez a la organización. En cuanto a la capacitación se puede observar como una fortaleza, los fines que tiene Fenalco es promover y organizar capacitaciones, convenciones, seminarios, asambleas y congresos entre otros, aunque están dirigidos hacia los empresarios, los colaboradores también pueden participar en ellas.

En cuanto a salud y seguridad en el trabajo obtuvo 56% es decir que su estado en Fenalco es regular, esto se debe a que sólo el 50% de los procedimientos que exige la ley se han

implementado en Fenalco teniendo en cuenta que tienen conocimiento del plazo que existe para la implementación del sistema según la normatividad colombiana, además es necesario que esta práctica esté formalizada para mejorar los niveles de motivación, cooperación y estado de ánimo de los trabajadores, la disponibilidad de trabajadores más productivos y de métodos de trabajo más eficientes, la reducción al mínimo de los costes imprevistos a través de una planificación eficaz del sistema, la mejora de la calidad de la contratación y de la conservación de la plantilla, la reducción de las primas de seguros, y la reducción de la posible exposición a procedimientos civiles o penales, permitiendo a la empresa tener valor y prestigio de la marca, productividad, confianza en inversores y clientes, y además tener una responsabilidad social corporativa.

(Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2008)

7.1.1. Aspectos de la organización y el puesto de trabajo.

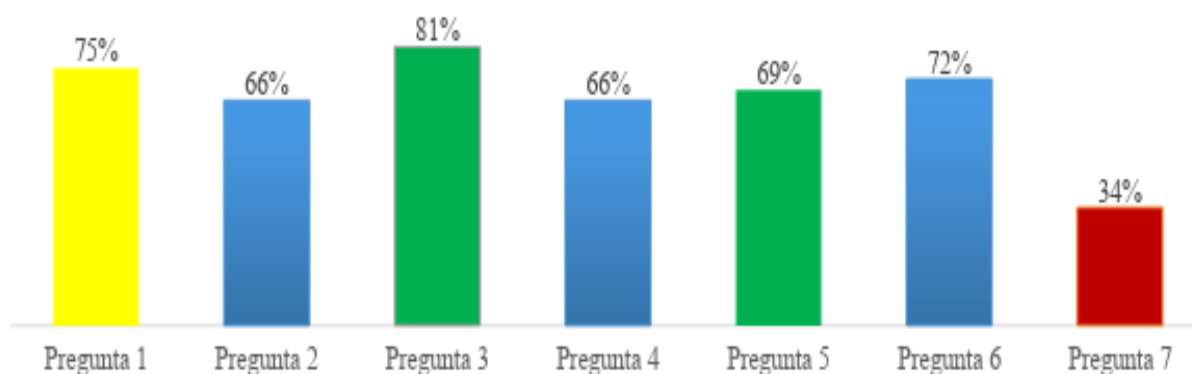


Figura 12. Aspectos de la organización y el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuestionario MP10 se pudo analizar a la empresa de Fenalco en cuanto a la organización y el puesto de trabajo y los resultados arrojados a las preguntas realizadas en cuanto a este tema se encontró lo siguiente: que la pregunta 1 la cual va relacionada con el manual de funciones y/o procedimientos para saber si éste está actualizado de acuerdo a las necesidades del

entorno y del negocio dio como resultado un 75% aunque pese a este porcentaje que es relativamente bueno, se determinó darlo como una alerta puesto que el manual de funciones no se ha actualizado desde el año 2004 por lo tanto no se especifican sus competencias ni requisitos, así mismo la pregunta número 7 la cual va relacionada con el mecanismo utilizado para medir la cultura y el clima organizacional y las estrategias utilizadas para su mejoramiento arrojó un resultado del 34% es decir crítico y esto se da como consecuencia de que la organización no cuenta con dicho mecanismo así que no existe la posibilidad de determinar el clima que se vive en la organización y mucho menos el poder determinar la estrategia más adecuada para mejorarlo si fuera necesario.

Las preguntas 3 y 5 arrojaron resultados muy altos como 81% y 69% respectivamente, significando esto que los colaboradores si pueden acceder con facilidad al documento en el cual está su perfil de cargo y Fenalco permite a los colaboradores poder contribuir a la mejora en los procesos que se desarrollan en la misma.

7.1.2. Reclutamiento y selección de personal.

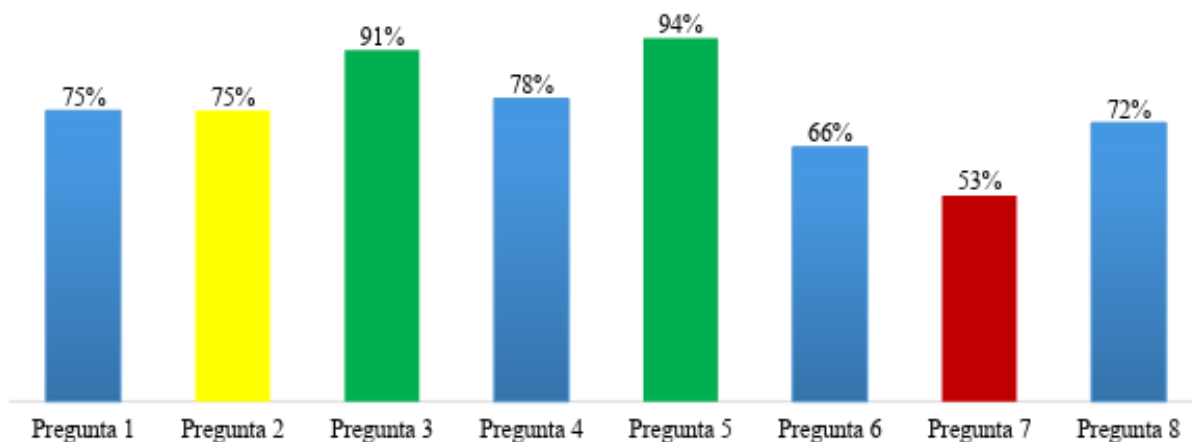


Figura 13. Reclutamiento y selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

En el cuestionario MP10 se decidió dejar vinculadas las prácticas de reclutamiento y la selección de personal ya que las dos se complementan para llevar a cabo la última de ellas, lo que más está afectando estas prácticas en Fenalco se puede evidenciar en la pregunta 7 que se refiere al diseño e implementación de como mínimo dos tipos de pruebas para seleccionar el personal (entrevistas, pruebas de conocimiento, test de personalidad, pruebas de simulación) ya que su resultado es el más bajo con un 53% indicando un estado regular en el procedimiento, esto se debe a que al momento de realizar las pruebas para la selección de personal la que el director usa frecuentemente es la entrevista, cabe resaltar que Fenalco tiene establecido y documentado las herramientas de entrevista y test psicológico, para aplicar el test Fenalco no cuenta con una persona capacitada para hacerlo y no está actualizado, también usan pruebas de razonamiento lógico y pruebas de juegos de roles pero no están formalizadas en este proceso ni existe procedimiento alguno para llevarlas a cabo por lo que su uso es esporádico, para que las empresas lleven una selección efectiva de personal deben contar por lo menos con dos tipos de pruebas de selección como pruebas de aptitudes que miden la capacidad para aprender nuevas habilidades y las pruebas de logros que miden lo que la persona sabe hacer bien, estas son diseñadas para evaluar diferentes facetas del aspirante seleccionado y dependen del perfil del puesto que se está buscando, las pruebas pueden ser: de habilidades mentales, habilidades físicas, de personalidad e intereses, de conocimiento del puesto, de desempeño en el puesto, de cualidades morales o de cultura general. (Torres y Torres, 2017).

La siguiente pregunta hace referencia a la utilización de diferentes mecanismos de comunicación tanto interna como externa a través de las TIC para difundir la vacante requerida, se clasifica en un estado bueno pero su puntuación es de 63% que es relativamente bajo para encajar en esta clasificación, Fenalco ha comenzado a utilizar las TIC con la llegada del director

ejecutivo Jorge Arango con las redes sociales para la promoción y publicidad de la entidad, pero como herramienta para difundir vacantes aún no, de forma interna se realiza por voz a voz con los trabajadores y junta directiva y de forma externa se realiza por medio de las bolsas de empleo, el único cargo que se difunde por medio del periódico es el del director ejecutivo ya que está establecido como política.

La pregunta que sobresale en su puntuación es la que se refiere a la exigencia para el proceso de selección de la hoja de vida con soportes, a su vez verifica la información de forma rigurosa ya que obtuvo un 94% y su estado se clasifica como muy bueno, esto se debe a que Fenalco se encarga de verificar la información de la hoja de vida al momento de la selección de personal, lo documentos que se exigen son los certificados de estudio y los certificados laborales para constatar que si cuentan con los requisitos exigidos en el perfil de cargo. También la pregunta tres obtuvo un puntaje de 91% que se clasifica como muy bueno, esta radica en saber si la organización da prioridad a los colaboradores en los procesos de selección de personal, brindando ascensos, transferencias o planes de carrera, por lo que se halló que se han presentado casos en donde han ascendido, los cargos que se facilitan para que las personas asciendan son mensajería y cobranza, asesor comercial, coordinadores y secretaria, éstos se han presentado porque las personas mientras laboran en la empresa se forman y capacitan profesionalmente y en el momento que se presenta una necesidad de vacante se realiza un reclutamiento interno para determinar si dentro de la organización está la persona idónea para el puesto de trabajo a ocupar, aunque se debe resaltar que Fenalco no cuenta con un plan de carrera.

7.1.3. Inducción y capacitación.

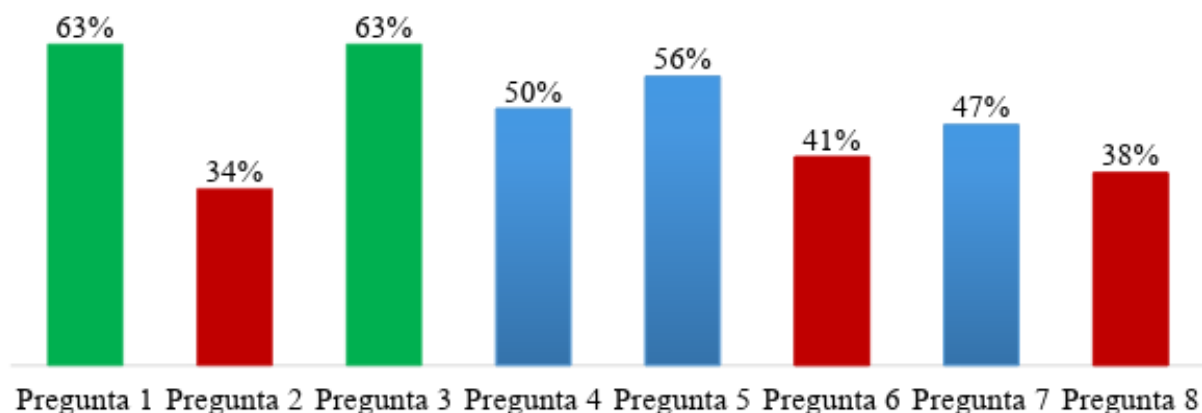


Figura 14. Inducción y capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

En estos dos procesos los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario MP10 mostraron varias preguntas con resultados críticos como la pregunta 2 con un valor de 34% puesto que al finalizar la inducción al colaborador que ingresa a la empresa por primera vez, no se le hace firmar el acta en donde conste que este proceso ha sido realizado y terminado, este proceso de inducción consiste en diseñar e implementar la integración del personal de nuevo ingreso a la empresa y también, determinar la posición y el rumbo que se espera tomar con el colaborador. (Chiavenato 2002).

Así mismo la pregunta 6 da también un 41% mostrando que Fenalco no cuenta con la implementación de un mecanismo que mida el impacto que tienen las capacitaciones en los colaboradores ya sean a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a la pregunta 8 con un 38% muestra que la organización no cuenta con un programa de capacitación establecido para apoyar a los colaboradores de bajo desempeño como estrategia de mejoramiento. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a

aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato 1999).

Por lo tanto, se hace indispensable implementar un mecanismo de evaluación de los efectos: es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. Aguilar (citado en López 2011)

7.1.4. Gestión del desempeño.

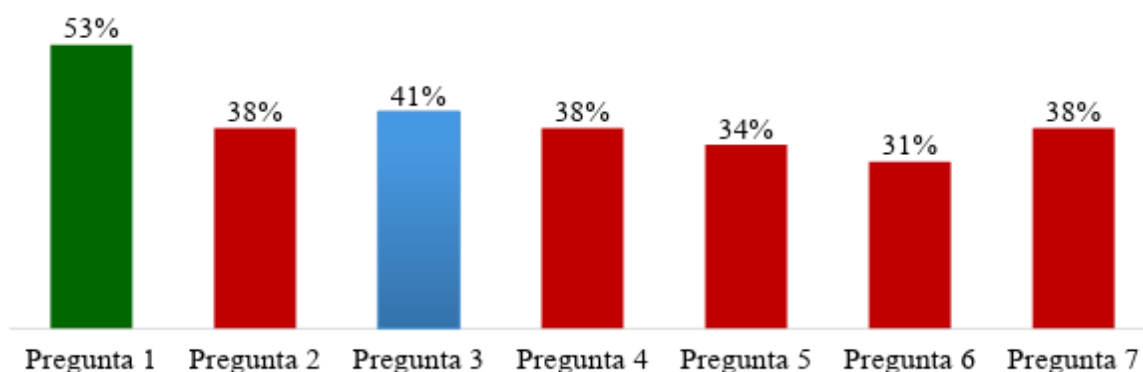


Figura 15. Gestión del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a esta gráfica la pregunta que sobresale es la uno con un porcentaje de 53% donde se evidencia que la empresa evalúa el desempeño de unos colaboradores como insumo fundamental para el mejoramiento debido a que se mide es por las competencias del saber hacer o sea por los resultados y no por las del saber ser y saber, enfocándose en medir las metas del área comercial.

En cuanto a la pregunta dos con un porcentaje de 38% se confirma la debilidad que tiene Fenalco ya que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño ordenado y definido donde se mida actitudes, conocimientos y habilidades enfocadas al puesto de trabajo y la empresa de ahí surge la necesidad de implementar este proceso ya que a nivel general de los

demás es el proceso más crítico, siendo esta una herramienta importante para el desarrollo integral del trabajador (Alzate, 2016).

A raíz de no tener este proceso no se tiene las políticas claras para gestionar y potencializar el desempeño de los colaboradores donde muestre cuáles son las directrices que tiene la empresa respecto al proceso de talento humano.

En relación con la pregunta cuatro con un porcentaje de 38% la empresa solo tiene el archivo del área comercial en Excel de las metas establecidas mensuales para cada asesor y coordinador donde solo se evalúa los resultados, se requiere diseñar la evaluación de desempeño para todos los colaboradores con el apoyo de las herramientas digitales y a su vez que se evalué las tres competencias el saber, saber hacer y saber ser, a su vez que integren estos factores motivacionales, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidad para realizarse (Ghiselli,1998).

Con respecto a la pregunta cinco la empresa solo hace seguimiento a unos cargos que son los del área comercial midiendo por metas cumplidas, a la hora de retroalimentar se hace por comunicación oral o escrita, referente al reconocimiento la empresa esta implementado la estrategia del empleado del mes para motivar y mejorar el desempeño regalando un bono de \$ 50.000 en efectivo y este es escogido a criterio del director ejecutivo, en relación con la teoría esta estrategia no se considera un incentivo porque no está basado a la evaluación de desempeño. Para la pregunta seis arrojando un resultado de 31% siendo la más crítica esto se debe a que la empresa no tiene la autoevaluación del desempeño para lograr implementar esta herramienta se necesita de tener todo el proceso estructurado por eso importante que el colaborador evalúe sus propias fortalezas y debilidades para así lograr un crecimiento personal, al no realizarlo ha generado que las personas tengan exceso de autoconfianza y poca disponibilidad al cambio.

Para finalizar la empresa al no contar con esta herramienta de desempeño los colaboradores no pueden acceder a compensaciones debido a que no se tiene los criterios establecidos y documentados a su vez se necesita el estudio de equidad interna y competitividad externa a raíz de esa información la empresa puede determinar los estándares de quienes merecen recibir aumentos e incentivos.

7.1.5. Compensación.

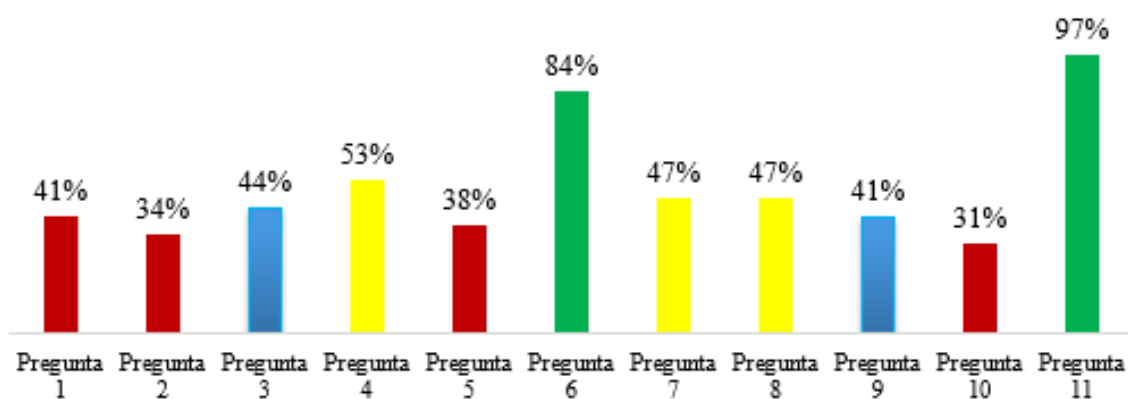


Figura 16. Compensación.

Fuente: Elaboración propia.

Fenalco no cuenta con la política de compensaciones debido a que no tiene los perfiles de cargo con la descripción y análisis de puestos a su vez no cuenta con la evaluación de desempeño estructurada siendo estos los insumos necesarios para realizar las políticas de compensaciones que busca estandarizar los criterios de asignación de salarios, aumentos e incentivos, al implementar el sistema de compensaciones la empresa debe asegurar de tener una sólida administración y que se diseñe de manera justa y equitativa.

Se puede señalar que las fortalezas de mayor impacto que tiene Fenalco son las prestaciones sociales y nómina con un peso porcentual de 81% y 97% dado que la líder de gestión interna es la responsable de realizar estas funciones de liquidaciones, afiliaciones de seguridad social con el apoyo del contador utilizando el software World Office 0.9.

En cuanto a las debilidades la pregunta dos con un porcentaje de 34% y la cinco con un 38% cuyas preguntas se relacionan porque van enfocadas a los estudios de equidad interna y competitividad externa, en las conversaciones realizadas con la líder de gestión interna y director ejecutivo comentan que no tienen conocimiento de esos estudios salariales, al igual no podían realizarlos debido a que no se tiene los perfiles de cargos actualizados y definidos por competencias, cabe destacar que el tema de compensación está en constante cambio, actualización y estudio, la empresa debe ir a la vanguardia y adaptarse para no perder ese talento humano que han formado en la empresa (Jiménez, 2013).

Otra debilidad que tiene este proceso es la pregunta nueve con un porcentaje de 31% ya que la empresa no tiene el personal idóneo que se enfoque al talento humano en buscar los mecanismos para conocer las necesidades de calidad de vida de los colaboradores, esto se debe a que la empresa es pequeña y a su vez la persona que maneja el personal tiene otras funciones primordiales enfocadas a la operación de la empresa.

7.1.6. Salud y seguridad.

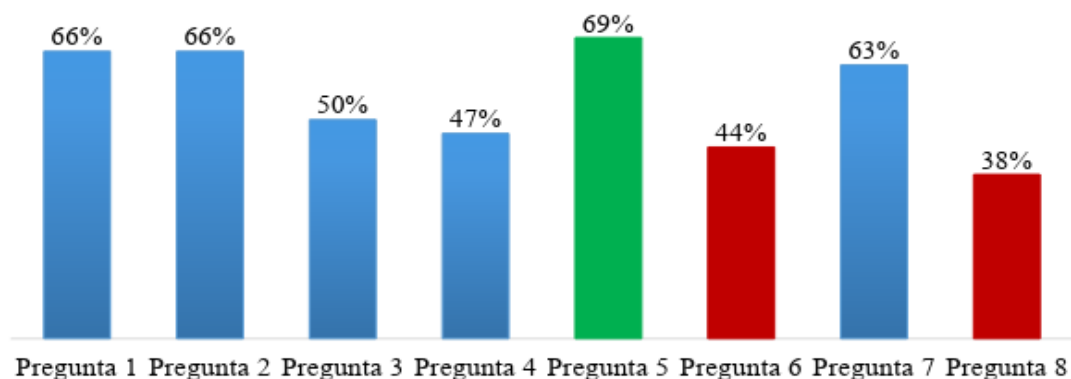


Figura 17. Salud y seguridad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Para tener más claro el porqué de la clasificación que obtuvo la práctica de salud, se puede evidenciar que Fenalco en la pregunta ocho, que se refiere a que si en el perfil del cargo se definen los riesgos y condiciones del puesto de trabajo que afectan la salud y seguridad del colaborador, no tiene actualizados los perfiles de cargo por lo que en el modelo que tienen establecido no están incluidos los factores de riesgo ni las condiciones de trabajo a los que están expuestos los colaboradores, se debe tener en cuenta que para que los riesgos y condiciones de trabajo estén expuestas en el perfil de cargo Fenalco antes debe identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y hacer gestión de los mismos (Min Trabajo, 2015), afortunadamente se ha estado adelantando el sistema de seguridad y salud en el trabajo por lo que la Federación cuenta con esta información.

Otra pregunta que se encuentra en estado regular es la seis que se refiere a si la organización cuenta con un plan de trabajo periódico para minimizar los riesgos que más afectan a los colaboradores, el plan de trabajo es un paso obligatorio para todas las empresas colombianas (Min de trabajo, 2015) para que se lleve a cabo este plan es necesario que antes haya una identificación y evaluación de los riesgos, Fenalco actualmente tiene la matriz de riesgos que realizó una persona profesional en el tema en el año 2016, pero hasta este momento un ingeniero está retomando este procedimiento basándose en la matriz de riesgos con la que cuenta la empresa.

En cuanto a la pregunta cuatro se interroga si la organización dispone de los recursos necesarios para hacer prevención del riesgo en la fuente, el medio y el trabajador, la clasificación que obtuvo fue regular debido a que hasta este año se añadió en el presupuesto anual de Fenalco la compra de elementos de prevención de riesgos debido a la necesidad de implementar el sistema.

Lo mejor que está haciendo Fenalco respecto a la salud y seguridad en el trabajo es la comunicación en forma clara y periódica del procedimiento cuando se presenta una enfermedad laboral o accidente de trabajo, y los riesgos que se presentan en cada lugar de trabajo que se evidencia en la pregunta cinco, ya que su desempeño es bueno según su clasificación, esto se debe a que la empresa no presenta accidentes de trabajos frecuentes, por lo tanto, el procedimiento que se debe llevar a cabo para presentar una enfermedad o accidente de trabajo no lo refuerzan a los trabajadores. Este proceso se lleva a cabo con Seguros Bolívar que es la aseguradora que contrató la seccional para cubrir sus riesgos mediante un seguimiento en línea con la Red 322 que cuenta con talento humano disponible las 24 horas para reportar cualquier tipo de accidente.

7.2. Análisis estratégico de talento humano

Fenalco a nivel corporativo tiene definido el direccionamiento estratégico el cual se encuentra plasmado en un mapa estratégico, sin embargo, se hizo necesario realizar un análisis al proceso de talento humano mediante un análisis interno (PCI) y el auditaje del entorno (POAM) con base en los instrumentos expuestos en la metodología de Serna (2014) y en Moreno & Vélez (2011) exclusivamente para el área (ver tabla 2 y 3). En el análisis interno se establecieron seis (6) capacidades, la primera es la capacidad de objetivos que tiene que ver con la comprensión de misión, visión y objetivos de la empresa, la segunda capacidad es de cooperación la cual evalúa factores de liderazgo y trabajo en equipo, la tercera capacidad es de relaciones interpersonales que evalúa el tema de bienestar como celebración de fechas especiales y generación de espacios sociales y culturales, la cuarta capacidad es la de control que tiene que ver con el control y cumplimiento de horarios por los colaboradores, la quinta capacidad es sobre la toma de

decisiones y la sexta es la capacidad de motivación que habla sobre los incentivos, condiciones de trabajo compensaciones y clima laboral.

En el auditaje del entorno que es el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se seleccionaron cinco (5) factores de los expuestos por Serna (2014) adaptados al talento humano, el primero es el factor económico el cual contempla las reformas a la política laboral a nivel nacional, el segundo factor es el político el cual tiene que ver con la política en general y las normas impositivas del país, el tercer factor es social el cual evalúa las reformas al sistema de pensiones y seguridad, y la política salarial en cuanto al mercado laboral, el cuarto factor es competitivo tiene que ver con alianzas estratégicas con otras entidades, mano de obra competente, reconocimiento nacional, costo de formación y sistema de incentivos en otras entidades, por último está el factor de tecnología el cual evalúa la facilidad de acceso a la misma, la resistencia al cambio y velocidad en el desarrollo tecnológico.

Con los instrumentos anteriormente expuestos se pasó por cada puesto de trabajo para que los colaboradores los llenaran, luego con la información recolectada se realizó un cuadro en Excel para digitalizar y cuantificar a través de la ponderación de cada respuesta para definir las capacidades internas y los factores externos clave para proceso de talento humano, que sirvió como insumo para elaborar la hoja de trabajo y el análisis DOFA. A continuación, se evidencian las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en el proceso.

7.2.1. Perfil de capacidad interna (PCI).

Para llevar a cabo la elección de las capacidades y factores clave de éxito del proceso de talento humano de Fenalco se decidió hacer una tabulación simple, dando como unidad de valor el número uno (1) a cada respuesta que daban los colaboradores encuestados y de esta forma poder hacer una sumatoria para determinar si los subfactores eran una debilidad o amenaza y si

la mayoría contestó que eran un impacto mayor se seleccionaba como clave en la hoja de trabajo para la elaboración del análisis DOFA.

El perfil de capacidad interno (PCI) arrojó que la capacidad de objetivos en general se considera una debilidad ya que la empresa no realiza reinducciones, ni generan estrategias visuales para generar la comprensión de la misión, visión y objetivos organizacionales.

En cuanto a la capacidad de cooperación se pudo evidenciar que el liderazgo y trabajo en equipo es percibido como una fortaleza puesto que todos trabajan en pro de cumplimiento de metas y las reuniones que hacen junto con el director ejecutivo y líderes permiten delegar responsabilidades y a su vez generan empoderamiento en cada colaborador.

En la capacidad de relaciones interpersonales arrojó que la generación de espacios sociales, culturales y deportivos es considerada como una debilidad de alto impacto ya que la ausencia de un plan de bienestar y a su vez la falta de trascendencia de lo laboral con los afiliados a un espacio que fortalezcan los lazos con la entidad ha generado en los colaboradores un ambiente monótono y poco motivador.

La capacidad de toma de decisiones permitió establecer que la facilidad de comunicación con los líderes de la organización y la oportunidad de toma de decisiones dentro de la organización son consideradas como unas de las fortalezas con más alto impacto en la organización debido a la estrecha relación que tienen entre todos y a su vez a los espacios generados para proponer ideas y que estas se lleven a cabo.

Por último, en la capacidad de motivación que tiene la empresa, se establecieron como factores de éxito de alto impacto en cuanto a fortalezas los reconocimientos, ascensos y la experiencia laboral ya que al ser una de tamaño pequeño facilitan los temas de ascensos y reconocimientos frente a sus compañeros y empresas afiliadas en diferentes eventos. En cuanto a

debilidades se determinó el clima laboral como una de impacto medio debido a la constante rotación de personal que se presenta y a no llevar a cabo los procesos de talento humano que se han planteado.

Tabla 2

Perfil de capacidad interna

Capacidad	Calificación	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de objetivos										
Comprensión de la misión por los colaboradores	1	5	1	1	6	0	6	7	1	1
Comprensión de la visión por los colaboradores	1	3	4	1	3	2	7	6	1	1
Comprensión de los objetivos organizacionales por los colaboradores	0	5	3	1	5	0	7	4	2	2
Capacidad de cooperación										
Liderazgo	0	4	1	3	6	0	7	7	0	0
Trabajo en equipo	1	1	2	1	7	2	8	4	2	2
Relación con los compañeros de trabajo	0	2	0	6	6	0	6	7	1	1
Capacidad para compartir los problemas personales	1	1	5	1	4	2	1	7	6	6
Cooperación	0	4	1	4	3	2	3	8	2	2
Capacidad de relaciones interpersonales										
Celebración de fechas especiales	0	2	1	7	2	2	6	8	0	0
Generación de espacios sociales, culturales y deportivos dentro y fuera de la organización	2	6	2	1	2	1	5	6	3	3
Capacidad de control										
Control de horarios de ingreso y salida	4	4	0	2	3	1	5	8	1	1
Capacidad de toma de decisiones										
Oportunidad de liderazgo dentro de la organización	0	3	0	4	6	1	6	7	1	1
Facilidad de comunicación con los líderes de la organización	0	2	0	9	2	1	10	4	0	0
Oportunidad de toma de decisiones dentro de la organización	1	2	1	4	4	2	8	5	1	1
Capacidad de motivación										
Reconocimientos y ascensos	3	3	2	4	1	1	9	5	0	0
Condiciones de trabajo	0	4	0	3	3	4	5	9	0	0
Compensaciones (Salarios, aumentos e incentivos)	1	3	3	1	5	1	6	6	1	1
Clima laboral	2	2	0	4	6	0	8	5	1	1

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

El perfil de oportunidades y amenazas del medio, es una metodología que permite poder identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que posee la organización y dependiendo de su importancia e impacto, se puede determinar si determinado factor constituye una amenaza o una oportunidad para la misma. En este caso nos referimos a factores de talento humano, como se ve a continuación en la gráfica los resultados del consolidado.

Tabla 3*Perfil de oportunidades y amenazas del medio*

Factores	Calificación	Grado Oportunidades			Grado Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos										
La política laboral (reforma)		0	1	1	4	3	5	7	4	3
Político										
Política del país		0	2	1	4	5	2	4	6	4
Normas impositivas		0	0	1	4	4	5	6	3	5
Sociales										
Reformas al sistema de seguridad y pensión		1	1	0	6	5	1	9	3	2
Política salarial en cuanto al mercado laboral		1	0	0	6	5	2	9	2	3
Competitivos										
Alianzas estratégicas con otras entidades para desarrollo y capacitación		8	3	2	0	1	0	11	1	2
Mano de obra competente		3	6	4	0	1	0	7	4	3
Reconocimiento nacional		9	2	2	0	1	0	9	3	2
Costos elevados para la formación académica		3	1	3	2	5	0	5	4	5
Sistema de incentivos en otras entidades		0	1	3	4	6	0	2	9	3
Tecnológicos										
Facilidad de accesos a la tecnología		7	3	1	1	2	0	9	3	2
Resistencia a cambios tecnológicos		2	3	2	0	4	3	4	6	4
Velocidad en el desarrollo tecnológico		1	5	2	1	5	0	4	6	4

Fuente: Elaboración propia.

Los diferentes factores que se tuvieron en cuenta fueron económicos, políticos, sociales, competitivos y tecnológicos, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron se puede observar que los puntajes con un alto grado de impacto son en lo económico, la política laboral (reforma), en lo social, las reformas al sistema de seguridad y pensión y la política salarial, en los competitivos, las alianzas estratégicas con otras entidades y el reconocimiento nacional y por último en los tecnológicos fue la facilidad de accesos a la tecnología.

El poder determinar el grado de impacto de estos aspectos permitió el establecer estrategias que ayuden a fortalecer las oportunidades y estrategias que ayuden a responder ante las amenazas.

7.2.3. Perfil competitivo (PC).

Este instrumento de análisis se realizó al director ejecutivo para conocer cómo se encuentra la empresa frente a su competencia con base en esa información nos permitió realizar estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas (ver anexo B).

7.2.4. Análisis DOFA.

De acuerdo a las herramientas anteriores se determinaron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con más impacto en el talento humano de Fenalco (ver tabla 4) y a partir de ellas se elaboró el DOFA ampliado (ver anexo C) en el cual se formulan una serie de estrategias desarticuladas, ya que aún no se han establecido los puntales en el diagrama de vulnerabilidad.

Tabla 4

Hoja de trabajo

Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas con otras entidades para desarrollo y capacitación.	Reformas al sistema de seguridad y pensión.
Reconocimiento nacional.	Sistema de incentivos en otras entidades.
Facilidad de accesos a la tecnología e innovación.	Política salarial en cuanto al mercado laboral.
Mano de obra competente.	Costos elevados para la formación académica.
Fortalezas	Debilidades
Trabajo en equipo.	Generación de espacios sociales, culturales y deportivos dentro y fuera de la organización.
Liderazgo.	Desconocimiento de la filosofía institucional los colaboradores.
Facilidad de comunicación con los líderes de la organización.	Control de horarios de ingreso y salida.
Reconocimientos y ascensos.	Clima laboral
Experiencia laboral.	Empoderamiento.
	Identidad corporativa

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5. Diagrama de vulnerabilidad.

El diagrama de vulnerabilidad expuesto por Serna (2014) permite hacer un filtro de las estrategias derivadas del análisis DOFA definiendo puntales estratégicos que están afectando el proceso de talento humano, a partir de la evaluación de los puntales cada uno se evidencia en un cuadrante que define la capacidad de reacción que tiene la empresa y a su vez establecer las estrategias que contrarresten la amenaza o consecuencia que se derivan de cada uno de ellos.

Tabla 5

Diagrama de vulnerabilidad Fenalco seccional Meta y Llanos orientales

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 – 10	0 – 1	0 - 10	
Desactualización del manual de funciones.	Realizar actividades que no corresponden.	Pérdidas económicas a la empresa.	7	1	10	II
Selección de personal.	Imagen negativa, desorientación, enfoque negativo	Planeación infructuosa, descontrol del personal a cargo, resultados negativos.	8	0,8	10	II
Clima organizacional.	Mala relación al interior de la empresa, falta de trabajo en equipo.	Proyectar una mala imagen, alta rotación de personal, desmotivación, baja ingresos, despidos.	8	0,5	7	III
Plan de compensación.	Bajas ventas, no hay ingresos.	Desmotivación cambio y rotación de personal	5	0,7	4	IV
Capacidad financiera.	No habría recursos para desarrollar actividades y fortalecer la empresa.	Despidos, falta de formación, desmotivación.	8	0,8	4	I

Evaluación de desempeño.	No se puede identificar oportunidades de mejora y corrección en el puesto de trabajo.	Seguir cometiendo errores en los puestos de trabajo que le generan pérdidas a la empresa.	8	1	9	II
--------------------------	---	---	---	---	---	----

Fuente: Elaboración propia.

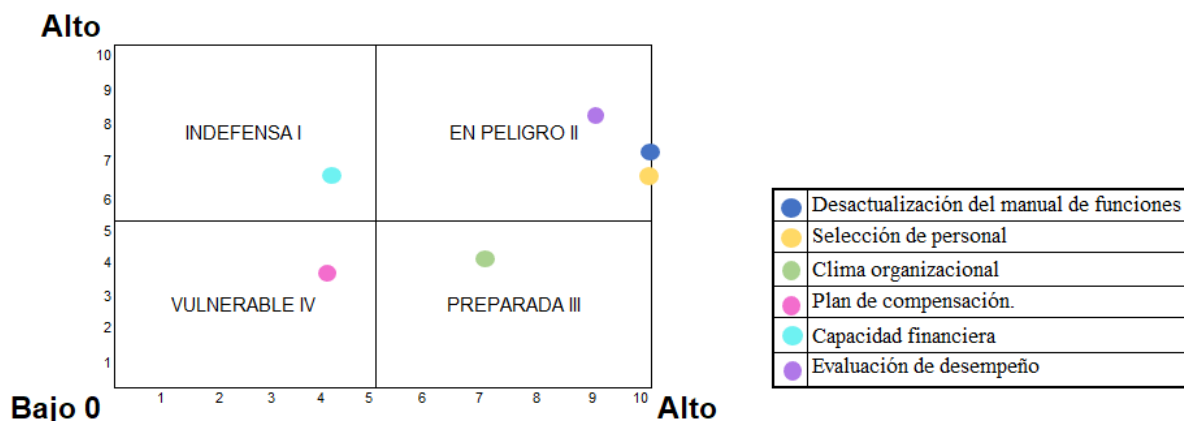


Figura 18. Valoración del impacto.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de vulnerabilidad realizado se evidencia que los procesos que están en el cuadrante de peligro son la desactualización del manual de funciones, selección de personal y evaluación de desempeño, es decir son los que necesitan impactarse inmediatamente para que el talento humano de Fenalco comience a estructurarse debidamente. En el desarrollo de la pasantía se realizó la actualización del manual de funciones que es parte fundamental para desarrollar los demás procesos de talento humano expuestos en el plan operativo (ver anexo I).

7.2.6. Estrategias.

- Rediseñar y actualizar el manual de funciones de Fenalco Meta: Es importante que la empresa rediseñe y actualice el manual de funciones de acuerdo a los requerimientos que se están solicitando en la actualidad, teniendo en cuenta las competencias específicas de cada cargo

y unas generales que competen a todos los miembros de la empresa, esto permite que se pueda realizar un filtro óptimo que dé como consecuencia la adecuada contratación de colaboradores y una futura inducción que promueva y estimule las competencias idóneas de cada cargo.

- Atraer el personal idóneo de acuerdo a las necesidades del perfil de cargo solicitado: Es necesario que la empresa implemente correctamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción, ya que luego de tener un manual de funciones que incluya la descripción y análisis de cargo correctos, estos procesos deben quedar bien estructurados para cumplir esta estrategia, por el lado del reclutamiento será necesario definir el tipo y las fuentes del mismo para atraer a los candidatos cualificados para el perfil en cuestión, en la selección será necesario establecer los pasos y las técnicas que se deberán aplicar para que el filtro sea efectivo y por último, en la inducción se deben establecer los pasos necesarios para que el nuevo colaborador se enamore y se adapte fácilmente al ambiente de trabajo.
- Generar un ambiente agradable e incluyente en el que los colaboradores se sientan implicados con los objetivos estratégicos: Para la empresa el aspecto de un ambiente agradable da como consecuencia que el desarrollo de los colaboradores se demuestre en una mejor concentración en sus actividades diarias, evitando así problemas de salud que pueden generar una enfermedad profesional o se disminuyan sus capacidades laborales. Es importante que se ofrezcan herramientas que ayuden a la optimización de las actividades de talento humano y permitan al colaborador aportar ideas que ayuden a la efectividad y eficiencia en los procesos para brindar un mejor servicio a clientes internos como externos, generando en los colaboradores empoderamiento con los objetivos fijados por la empresa.
- Promover el crecimiento y la calidad de vida de los colaboradores con el fin de retener el talento humano: Es importante que la empresa realice el estudio salarial de equidad interna y

competitividad externa, para esto se debe tener el manual de funciones actualizado y la evaluación de desempeño, con base en estos documentos y herramienta la empresa puede realizar su plan de compensaciones que promueva el crecimiento y calidad de vida del colaborador.

- **Ampliar el nicho de mercado de Fenalco Meta para aumentar sus ingresos:** La razón social de la empresa expresa que su campo de acción es el Meta y Llanos Orientales, pero actualmente su nicho de mercado se enfoca en Villavicencio dejando a un lado los clientes potenciales que existen en otros municipios y que pueden acceder a los servicios que ofrece Fenalco aprovechando en un principio las tecnologías de la información y comunicación, si expande su mercado tendría nuevas fuentes de ingresos, podría aumentar la plantilla de personal y con ello un mayor rubro para desarrollar a cabalidad el plan de acción de talento humano.
- **Medir y optimizar el desempeño de los colaboradores:** Para lograr esta estrategia la empresa debe diseñar un programa de evaluación de desempeño que le permita visualizar el rendimiento de sus colaboradores y cómo ellos aportan al logro de los resultados, tomando como base el manual de funciones a su vez se deben establecer unos criterios de evaluación los cuales proporcionan información para tomar acciones de mejora o reconocimiento.

7.3. Plan estratégico de talento humano

El proceso de gestión humana de la federación al no estar documentado ni formalizado no permitía la alineación y articulación de todas las áreas con el mapa estratégico planteado, por esta razón se decide realizar un plan estratégico que oriente a todo el recurso humano hacia unos propósitos fundamentales mencionados por Nieto (2015) que es aportar a la estrategia corporativa por medio de resultados, mediante el desarrollo de procesos sistémicos que permitan contar con personas con calidad de vida, bajo una cultura humanista, es decir que los colaboradores de Fenalco alineen sus objetivos a los corporativos y articulen los procesos de

gestión humana con las necesidades estratégicas mediante la formalización de prácticas de alto desempeño garantizando la calidad de vida de cada uno de ellos los cuales serán expuestas en el resultado del plan operativo.

Para llevar a cabo la elaboración del plan estratégico de talento humano se decidió involucrar a todo el personal de la entidad mediante la realización de un taller operativo en una finca aprovechando que era el día del trabajador y a su vez se realizaron actividades de integración y trabajo en equipo (ver anexo H).

Al inicio de la actividad, los colaboradores se reunieron en un salón con el fin de brindarles información acerca del Direccionamiento estratégico y de esta manera ponerlos en contexto respecto a los temas en los cuales se iban a realizar las labores grupales.

El primer tema expuesto fue acerca de qué es gestión del talento humano, para qué sirve en una organización, posteriormente se habló acerca de lo que es Misión, cuáles son sus principales características y sus componentes para tener en cuenta en el momento de crearla.

Los componentes eran siete (7) preguntas claves que sirven para poder determinar el sentido, la dirección y la guía en el momento de construirla, estas son: ¿Para qué existe el proceso de talento humano?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales del talento humano en Fenalco?, ¿Cómo se logra fortalecer el proceso de talento humano?, ¿Quiénes son los clientes para los que trabaja el talento humano?, ¿Cuáles son los beneficios que aporta el proceso de talento humano a los colaboradores actuales y futuros?, ¿Cuáles son los valores que caracterizan a los colaboradores de Fenalco?, ¿Qué hace el proceso de talento humano?.

Posteriormente se realizó la exposición acerca de qué es Visión, sus características e igualmente sus componentes los cuales fueron: Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería el proceso de talento humano dentro de cinco (5) años?, ¿Qué logros del proceso de talento humano le gustaría

reconocer dentro de cinco (5) años?, ¿Qué innovaciones podrían hacerse a las prácticas de talento humano?, ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse para mejorar el proceso de talento humano?, ¿Qué otras expectativas y necesidades del colaborador podrían satisfacer el proceso de talento humano dentro de cinco (5) años?, ¿Que talentos humanos especializados necesitaría el proceso dentro de 5 años?, ¿Que se espera del proceso de talento humano?

Con la finalización de cada charla los colaboradores tenían un conocimiento acerca del tema y la metodología para desarrollar la actividad, así que se realizó la selección de los equipos aleatoriamente para que fuera equitativa la conformación de los mismos, se obtuvieron tres (3) equipos cada uno escogía un líder quien era la persona encargada de dar a conocer las respuestas a cada pregunta al finalizar la actividad, cuando se concluyó con las respuestas acerca de misión y visión, se continuó con otra actividad la cual era hacer un consenso haciendo partícipes a todos los colaboradores, unificando sus respuestas en un consolidado que serviría como base para la construcción de misión, visión y parte del plan de acción. Posteriormente se realizó una reunión aparte únicamente con los directivos para con ellos poder determinar las políticas a tener en cuenta para cada una de las prácticas del talento humano.

Al terminar cada uno de los puntos establecidos en el cronograma todos pasaron a almorzar, durante la jornada de la tarde se realizaron actividades de integración como zumba que se gestionó con el Instituto Municipal de Deporte y Recreación (IMDER) cuyo fin era lograr la unidad y mejorar el clima organizacional, luego se realizó el sorteo de unos bonos de ELA y Arturo calle de \$50.000 c/u obtenidos por un aliado quien los ofreció como regalo a la celebración del día del trabajo, para poder otorgarlos se prepararon unos juegos de mesa como el jacks en los cuales deberían participar y los ganadores serían quienes se quedarán con los premios, los ganadores fueron la tesorera y un asesor comercial. Por último, se hizo una carrera

de obstáculos en la cual se enumeraron los colaboradores para obtener dos equipos, cada uno estaba conformado por 6 participantes y uno de ellos sería el líder al cual le correspondía pasar al último obstáculo donde tenía que ordenar palabras para hacer la frase de la misión de Fenalco que es *“Somos la voz del comercio y su aliado estratégico”* en una cartulina, este obstáculo comprendía una cantidad de bombas con palabras adentro para conformarla las cuales debían reventarse y escoger la palabras correctas para armar la misión, luego el líder tenía que regresar al inicio de la pista con la cartulina para dar la respuesta, los ganadores fueron los participantes del equipo uno.

El equipo uno se conformó por los cargos secretaria de dirección, coordinador de formación empresarial, coordinadora de formación especializada y coordinadora de sectores y eventos, (ver anexo D) a continuación se dan a conocer las respuestas dadas por este equipo para la misión se realizaron siete preguntas las cuales fueron para qué existe el área de talento humano y cuáles son sus propósitos ellos respondieron que es un área de selección de personal adecuado cuyo fin es manejar y controlar el talento, vela por la normatividad legal de los derechos y deberes del trabajador a su vez se pueden implementar programas de formación y capacitación, también propende por tener un excelente clima laboral, como elementos diferenciadores del talento humano en Fenalco son la familiaridad, compromiso, calidad humana y empoderamiento, en cuanto a la siguiente pregunta de cómo se logra fortalecer este proceso respondieron creando el área de talento humano con su manual de funciones y manual de procesos y procedimientos, además para ellos el proceso de talento humano trabaja para los clientes internos y externos. En relación a lo anterior los beneficios que aporta este proceso para los colaboradores actuales son las capacitaciones y bienestar, para los futuros es la estabilidad laboral, los planes de formación, auxilio de vivienda, auxilio de educación, el plan de incentivos, convenio con salud

prepagada, convenio con almacenes y salidas empresariales, teniendo en cuenta que los trabajadores de Fenalco se caracterizan por estos valores que son la tenacidad, justicia, compromiso, solidaridad, comprensión, fe, esperanza, responsabilidad, tolerancia, respeto y honestidad, por último respondieron que el proceso de talento humano administra, planea, dirige, controla al personal.

Después se continuó con la segunda actividad enfocada a las preguntas del componente de la visión con la misma metodología de la misión se inició con la pregunta de que si todo tuviera éxito cómo sería el proceso de talento humano dentro de 5 años se ven como un equipo de trabajo empoderado bajo unas políticas de compensación y bienestar, los principales logros que ellos les gustaría reconocer dentro de 5 años es ver cómo funciona el área de talento humano con solidez con una persona responsable en esta área enfocado en elegir una persona idónea para los cargos, las innovaciones que podrían hacerse a las prácticas de talento humano son la implementación de las TICS a través de redes deseando tener un medio de comunicación entre el personal de la entidad y así poder estandarizar la intranet facilitando que los colaboradores puedan realizar sus solicitudes o documentos.

Los avances tecnológicos que podrían incorporarse para mejorar el proceso de talento humano es la evaluación de desempeño digital, también respondieron que las expectativas y necesidades del colaborador que tendrían para satisfacer en 5 años serían tener el plan de bienestar, plan de compensación para todos los cargos, seguridad ocupacional en relación a mejorar el inmobiliario, a su vez los talentos humanos especializados que deberían considerar tener en 5 años son el psicólogo ocupacional y administrador de empresas con especialización en talento humano, para terminar ellos esperan que en 5 años el proceso de talento humano esté constituido y funcionando al 100% para beneficio y bienestar del recurso humano de la empresa.

El equipo dos estuvo conformado por el director ejecutivo, líder gremial y dos asesores comerciales, (ver anexo E) en la primera etapa se respondieron las preguntas de misión mediante un consenso interno. En la primera pregunta se debía responder para qué existe el área de talento humano y cuáles son sus propósitos, ellos respondieron que debe existir para orientar, contratar, dirigir, brindar bienestar, capacitar y fidelizar al personal.

La segunda pregunta se refiere a los elementos diferenciales que tiene el talento humano de Fenalco, ellos respondieron que se diferencian de las demás empresas por su compromiso, creatividad, por ser recursivos y por la capacidad de liderazgo que tienen.

En la tercera pregunta consideran que este proceso se puede fortalecer mediante la implementación de un plan de bienestar definido y realización de actividades de integración como día de la familia, madre, padre, amor y amistad, campeonatos deportivos, celebración de novenas, entre otros, a su vez se tuvo claro que los clientes para los que trabaja el talento humano son todos los colaboradores de Fenalco, respuesta que se buscaba para la pregunta cuatro de la actividad.

La quinta pregunta cuestiona cuáles son los beneficios que aporta el proceso para los colaboradores, donde ellos consideraron que principalmente permite la formación, capacitación, orientación y direccionamiento de todos los colaboradores hacia los objetivos organizacionales, en cuanto a los valores que caracterizan a Fenalco son: amor, compromiso, honestidad, creatividad y responsabilidad.

El equipo respondió para la séptima y última pregunta, que el proceso de talento humano se dedica a reclutar, seleccionar, orientar, capacitar, promover incentivos de bienestar y buscar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

En la segunda etapa de la actividad, el mismo equipo se reunió para hacer de nuevo un consenso interno con las preguntas elaboradas para definir la visión, la primera pregunta tiene que ver con la visualización del proceso en 5 años si todo tuviera éxito, ellos lo visualizan más formalizado, estructurado y con un nuevo cargo de líder de talento humano.

A la segunda pregunta respondieron que los logros que ellos esperan reconocer en cinco años son tener establecidos un plan de carrera, plan de bienestar para los colaboradores y sus familias, conceder becas y préstamos de libre inversión y para turismo.

En la tercera pregunta el equipo propone innovaciones en el talento humano como dar cumplimiento a los requerimientos de selección de personal por medio de la utilización de bolsas de empleo de la región y tecnologías de la información y comunicación para este proceso.

Para responder a la cuarta pregunta, el equipo propone que los avances tecnológicos que pueden incorporarse para mejorar el proceso son ayudas audiovisuales para realizar videoconferencias con otras seccionales y afiliados, herramientas Google y la evaluación de desempeño digital.

En la quinta pregunta para responder sobre las expectativas y necesidades que puede satisfacer el proceso, ellos proponen que una vez al año se realice reinducción al personal, cada seis meses se haga evaluación de desempeño, se implementen estudios de escala salarial y el teletrabajo.

La sexta pregunta se refiere a los talentos humanos especializados que necesita el proceso para que sea efectivo, el equipo es consciente que necesita de un psicólogo, administrador de empresas con énfasis en talento humano, diseñador gráfico especializado en estrategias de mercadeo, un profesional en comunicaciones, esperando que haya una nueva sede de Fenalco en los llanos.

Por último, está la séptima pregunta, la cual busca saber qué se espera del proceso, a lo que ellos respondieron que se adecuen los propósitos expuesto, tener un líder de talento humano y la implementación un plan de carrera y de bienestar.

El equipo tres se conformó con la líder de gestión interna, la tesorera, el mensajero, la líder gremial y la señora de servicios generales, (ver anexo F) para contestar las preguntas a la misión ellos dieron las siguientes respuestas: a la primera pregunta acerca de para qué existe el área de talento humano este equipo respondió que debe existir para velar por el bienestar personal como laboral de sus colaboradores, además de orientar y fortalecer sus debilidades.

La segunda pregunta se refiere a los elementos que diferencian a Fenalco a lo cual ellos respondieron que su diferencia se basa en la entrega y amor por la institución, el liderazgo con sentido humano, compañerismo, confianza, comodidad y tranquilidad y creatividad.

La pregunta tres se encamina a la identificación de la forma en que se debe fortalecer el proceso de talento humano cuya respuesta fue que se debían implementar capacitaciones, integraciones, que forjaran el compromiso, empoderamiento, que se brindarán herramientas adecuadas para el desempeño de la labor y que ojalá las comunicaciones fueran de manera clara y oportuna.

A la cuarta pregunta acerca de cuáles son los clientes para los que trabaja el talento humano este grupo tuvo en cuenta a las familias, los afiliados, proveedores, sus aliados estratégicos, estudiante y los colaboradores mismos.

La siguiente pregunta se relacionaba con los beneficios que puede aportar el talento humano ellos concluyeron que eran la flexibilidad en los horarios, el buen clima laboral y la comunicación, las ayudas, el valor del colaborador y el reconocimiento y la flexibilidad para poder estudiar.

Luego se preguntó sobre los valores que los caracterizan y se determinó que son confianza, solidaridad, respeto, tolerancia, compromiso y amistad. Ya para finalizar a la última pregunta acerca de la misión sobre qué hace el proceso de talento humano, ellos respondieron que mejoran las relaciones interpersonales, empoderamiento, fortalecen su liderazgo y generan madurez.

Se continuó con la actividad para responder las preguntas acerca de la visión y con la misma metodología utilizada en la misión se prosiguió a contestarlas. En la primera pregunta sobre cómo sería el proceso de talento humano en cinco años, ellos respondieron que habría una buena organización, una mejor gestión de calidad, fortalecimiento en el trabajo en equipo, liderazgo y compromiso. En la siguiente pregunta referente a los logros que ellos esperan poder reconocer en cinco años concluyeron que se debe exaltar la evaluación de desempeño, especificar y reconocer sus logros, académicamente estar más preparados, mejor estructura y mobiliario y estructurada el área de bienestar.

En la tercera pregunta sobre las innovaciones propuestas en el talento humano el grupo considera que se debería mejorar el proceso de selección de personal con la realización de pruebas piloto, más sistematizado, que se pudiera pertenecer a un club de manera exclusiva y poder conformar equipos para actividades deportivas.

La cuarta pregunta se refiere a los avances tecnológicos que pueden incorporarse para mejorar el proceso de talento humano a lo cual se obtuvo como respuesta la parametrización de la nómina, instalación de cámaras, registro biométrico, pausas activas y parlantes que brinden música o información acerca de la empresa.

La quinta pregunta acerca de las expectativas y necesidades que puede satisfacer el proceso de talento humano este equipo sugiere como respuesta, el teletrabajo y el plan de carrera.

La sexta pregunta trata sobre qué talentos especializados se necesitan para que el proceso de talento humano se lleve de manera efectiva, ellos respondieron que sería bueno poder contar con un psicólogo o administrador de empresas, brigadas de salud y establecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo, para la última pregunta sobre lo que se espera del proceso de talento humano ellos concluyeron que debe ser actualizado, confiable, comprometido y organizado.

Después de haber terminado las preguntas se reunió a todos los colaboradores para que socializarán por equipos sus respuestas, seguidamente se pasó a hacer el consenso donde tenían que elegir por pregunta una respuesta, cabe destacar que hubo unas que se complementaron con los otros equipos, así fue como se logró llenar el árbol consolidado información que sirvió como base para la construcción de la misión y visión del proceso del talento humano (ver anexo G).

En cuanto a la primera pregunta de misión que busca responder para qué existe el proceso de talento humano, los colaboradores decidieron que la respuesta más completa es velar por la normatividad legal de los derechos y deberes del colaborador, propender por un excelente clima laboral, también velar por la selección adecuada que sirve para manejar y controlar el personal e implementar programas de formación y capacitación.

Para la segunda pregunta la cual es determinar los elementos diferenciales del talento humano de Fenalco son la entrega y amor por la institución, compañerismo, confianza, comodidad, tranquilidad, creatividad, liderazgo con sentido humano y unión sincera entre sus colaboradores, continuando con la tercera pregunta acerca de cómo se logra fortalecer el proceso de talento humano los colaboradores escogieron que a través de la creación del área de talento humano con su plan de bienestar, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos.

Cuando se llega a la pregunta de decir cuáles son los clientes para los que trabaja el talento humano eligieron familia, afiliados, proveedores, aliados, estudiantes y colaboradores. En la

pregunta siguiente sobre los beneficios que aporta el proceso son las capacitaciones, el bienestar, la estabilidad laboral, los planes de formación, auxilios de vivienda y educación, plan de incentivos, convenios con almacenes y salidas empresariales.

Además, los valores escogidos por los colaboradores y que los caracterizan son pasión, compromiso, respeto, honestidad, responsabilidad, amistad y tolerancia, para finalizar el proceso de talento humano recluta, selecciona, controla, evalúa, promueve incentivos de bienestar, busca crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

Para las preguntas de visión se realizó la misma metodología, la respuesta seleccionada para la pregunta sobre cómo sería el proceso de talento humano dentro de 5 años se escogió que tendrían una buena organización, gestión de calidad y mayor desarrollo, fortalecimiento en el trabajo en equipo, liderazgo, compromiso y excelente servicio al cliente.

La siguiente pregunta acerca de cuáles son logros del proceso de talento humano que serían reconocidos en 5 años son el plan de carrera, plan de bienestar para colaboradores y familia, préstamos para becas, turismo y libre inversión, mejorar la infraestructura y mobiliario, en la tercera pregunta se tuvo en cuenta qué innovaciones podrían hacerse al proceso los colaboradores escogieron la implementación en las Tics a través de redes, tener un medio de comunicación entre el personal y la entidad, estandarizar la intranet, bolsas de empleo y pertenecer a un club.

Se continuó con los avances que se podrían incorporar para mejorar este proceso a lo que se respondió usar ayudas audiovisuales, herramientas Google, evaluación de desempeño digital, registro biométrico y pausas activas, la quinta pregunta cuestiona sobre qué otras expectativas y necesidades del colaborador se pueden satisfacer, esto se puede hacer por medio del plan de bienestar, plan de compensación, seguridad ocupacional, reinducción y plan de carrera.

Otra pregunta importante fue sobre los talentos humanos especializados que se necesitaría dentro de 5 años son el psicólogo, administrador de empresas con énfasis en talento humano o un profesional en mercadeo, para la última pregunta se espera que el proceso de talento humano este constituido y funcionando al 100% como un área para el beneficio y bienestar de todo el recurso humano.

7.3.1. Misión.

Fenalco está comprometido en consolidar el proceso de talento humano promoviendo la participación activa de los colaboradores trabajando con pasión, tolerancia y respeto, con el fin de velar por el buen clima laboral, desarrollo integral y calidad de vida.

7.3.2. Visión.

Para el 2023 el área de talento humano estará estructurado y formalizado de acuerdo a los procesos y políticas establecidas promoviendo la calidad de vida, compromiso, liderazgo y eficiencia de los colaboradores.

7.3.3. Políticas.

Para el diseño de las políticas de talento humano se tomó como base el Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos de Martin G. Álvarez Torres capítulo 3 con esa información documental de cómo se elabora y desarrolla las políticas, se tomó la decisión de realizar un bosquejo de preguntas de cada proceso para así cumplir con los criterios y características que debe contener una política, con esa encuesta se realizó reuniones con el director ejecutivo y líder de gestión interna para recolectar la información y diseñar las políticas de talento humano por último se hizo una socialización de las siguientes políticas enfocadas a cada proceso.

- Organización y análisis del puesto.
 - Actualización del manual de funciones cada 3 años.
 - Las competencias generales se tendrán en cuenta independientemente del cargo.
 - La empresa hará cumplir en su plenitud el manual de funciones.
- Reclutamiento.
 - Los colaboradores internos tendrán prioridad al momento de ofertar una vacante con la opción de ascender de puesto.
 - El cargo de dirección ejecutiva se publicará por medio del periódico regional.
 - Se tendrán en cuenta las referencias que den los colaboradores y junta directiva cuando haya una nueva vacante.
 - Evitar cualquier tipo de discriminación o preferencia, garantizando la igualdad de oportunidades, durante el proceso.
- Selección del personal.
 - Según su criterio la dirección ejecutiva puede seleccionar el candidato a un puesto de trabajo.
 - Fenalco ejecutará las pruebas psicotécnicas, de conocimiento y entrevista.
 - Las personas que hayan renunciado anteriormente a la empresa podrán ser contratadas de nuevo por única vez.
 - Se podrá seleccionar a un postulante que no llene el 100% de los requisitos de educación, siempre y cuando tenga la experiencia suficiente para desempeñar las funciones del puesto.
- Inducción.
 - El personal contratado o ascendido por la empresa deberá participar del proceso de inducción al cargo a desempeñar.

- Los documentos entregados durante la inducción son el reglamento interno de trabajo, manual de funciones y carnet del cargo.

- El proceso de inducción específica y general durará tres (3) días.

- El proceso de reinducción se realizará cada tres (3) años.

- Capacitaciones.

- Se capacitará a los colaboradores de manera continúa dando prioridad a los objetivos de la empresa. Es obligación asistir a las capacitaciones.

- El líder de gestión interna y gremial deben garantizar y dar seguimiento a las capacitaciones de los colaboradores.

- Compensaciones.

- Todo pago de horas extras y viáticos deberán ser autorizados por la dirección ejecutiva.

- Llevar a cabo todas las estipulaciones establecidas en el reglamento interno de trabajo.

- Bienestar.

- El reconocimiento del empleado del mes a través de una cartelera pública.

- El goce de vacaciones se realizará con base a lo estipulado en el reglamento interno de trabajo.

- Se celebrará los cumpleaños de los colaboradores cada mes.

- Se realizará el reconocimiento a los logros educativos de los colaboradores.

7.4. Plan operativo de talento humano

Con este documento la empresa puede empezar a seguir los pasos para continuar con el fortalecimiento donde se plantearon los objetivos, actividades, metas, periodicidad, formula, presupuesto y responsable para cada uno de los procesos de talento humano, este cuadro se

elaboró con la información recolectada del diagnóstico MP10, análisis estratégico y taller operativo explicado anteriormente en el plan estratégico (ver anexo I).

7.4.1. Organización y análisis del puesto.

Para identificar cuáles son las responsabilidades del colaborador, así como establecer las relaciones entre puestos de trabajo y su ubicación en el organigrama es indispensable establecer una serie de actividades que orienten a la organización en el mejoramiento de este proceso a continuación, se especifican cada una de ellas:

- Realizar la actualización de los perfiles de cargo, con el fin de establecer los cargos que se encuentran en la actualidad en la empresa y poder diseñar un formato de perfil de cargo general el cual sea acorde a cada cargo, especificando sus competencias, requisitos, funciones y responsabilidades.
- La elaboración del manual de procesos y procedimientos para cada uno de los cargos establecidos en la nómina de la empresa.
- La creación de los manuales de comunicación organizacional que ayude a mejorar el logro de objetivos y metas establecidas, satisfaciendo las necesidades propias de cada colaborador fomentando el empoderamiento y compromiso. Los manuales sugeridos son la comunicación corporativa, comunicación externa, comunicación interna y comunicación de crisis. Con estos manuales se establecen decisiones tanto en los contenidos de los mensajes como en la utilización de los canales para dicha comunicación.
- Hacer revisión documental del manual de funciones y evaluación de desempeño.

7.4.2. Reclutamiento.

Para atraer al personal idóneo y cualificado se proponen actividades que fortalezcan a Fenalco como marca empleadora y a su vez una forma organizada para se oferten las vacantes utilizando las tecnologías de la información y comunicación y las redes digitales, las cuales son:

- Impulsar la marca Fenalco con vídeos o infografías a través de los social media, dando a conocer los diferentes beneficios que tienen los colaboradores, estos deben ser tan elaborados puesto que su importancia se basa en mostrar de forma real los beneficios que brinda la empresa.
- Crear un link en la página oficial de Fenalco donde se publiquen las vacantes que están disponibles con el fin que las personas se acerquen a las instalaciones de Fenalco a dejar su currículum de vida.
- Grabar un video corporativo y subirlo a YouTube en donde se muestre el lugar de trabajo y la generación de valor en las personas, invitando a los futuros candidatos a formar parte de la familia Fenalco Meta.
- Anunciar internamente las ofertas de empleo, a través del correo institucional con el fin de tener prioridad con los colaboradores que se han formado y capacitado en Fenalco Meta y de esta manera economizar tiempo y dinero en cuanto a la selección y contratación.
- Anunciar por las bolsas de empleo públicas las vacantes que no se hayan llenado internamente las cuales son Caja de Compensación Cofrem, Alcaldía de Villavicencio y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ya que permiten un reclutamiento y selección de personal efectivo y a su vez su servicio es gratuito.

7.4.3. Selección.

La selección es la siguiente etapa al reclutamiento la cual permite elegir de entre las hojas de vida reclutadas al mejor candidato, en Fenalco Meta se evidencia que este proceso no está

totalmente estructurado en cuanto a las pruebas que se deben usar y los pasos que se deben seguir, por esta razón las actividades que se proponen al principio tienen que ver la estructuración del proceso y luego al paso a paso que se debe llevar a cabo.

- Gestionar un paquete de pruebas de selección psicotécnica, a través de un convenio con una universidad que tenga el programa de Psicología con el fin de que pasantes de dicha universidad estructuren las pruebas de acuerdo a la necesidad de la Federación y a su vez capaciten al director y Líder de Gestión Interna para que cada vez que haya una convocatoria y selección de personal apliquen dichas pruebas de una manera efectiva.
- Realizar el test de conocimiento para cada cargo de nómina mediante el mismo convenio que se realice con la universidad con el fin que los mismos pasantes realicen esta actividad.
- Elaborar un formato de entrevista que ejecute la dirección ejecutiva para tomar la decisión final entre los candidatos puesto que no se encuentra estructurada y es una labor constante, por lo que los pasantes gestionados deben encargarse de esta actividad también ya que hace parte de todo el proceso de selección.
- A partir de la actividad “d” se describe el paso a paso que se debe seguir de acuerdo al proceso de selección que maneja Fenalco, asumiendo que ya se tienen los test adecuados para desarrollar el mismo.
- Verificar que la información de las hojas de vida de los candidatos se relacione con los requisitos del perfil de cargo de acuerdo a las hojas de vida recibidas en el reclutamiento.
- Aplicar el test psicotécnico y de conocimiento a los candidatos preseleccionados, de acuerdo a las políticas y postulaciones deben ser 2 seleccionados, con el fin de seguir con los filtros de este proceso y de evaluar las capacidades de cada uno.

- Verificar la información de los candidatos preseleccionados a través de las referencias personales y laborales que exponen en los currículos.
- Ejecutar el instrumento de entrevista por la dirección ejecutiva con el fin de seleccionar al candidato que será contratado.
- Cuando el candidato haya sido elegido se deberá hacer una solicitud de realización de exámenes médicos ocupacionales de ingreso y luego se contratará.

7.4.4. Inducción.

En este proceso se le brinda al colaborador una orientación acerca de las funciones que va a desempeñar, su rol y el conocimiento de la organización, las actividades que ayudan a que esto se cumpla son las siguientes:

- La actualización de cada uno de los pasos del manual de inducción.
- El diseño de un manual de reinducción que ayude al colaborador a estar actualizado en los cambios que se realicen en la empresa.
- Diseñar un formato de inducción que sea aplicado al momento de finalizar este proceso, en donde se establezca que el colaborador si obtuvo esta orientación.
- Es importante la elaboración de una carpeta de contextualización de la empresa, en la cual se incluyan documentos que den a conocer la misión, visión, políticas, reglamento, organigrama, entre otros.
- Poder realizar una presentación institucional para el nuevo colaborador, para luego hacerle entrega de la carpeta de contextualización.
- Realizar el acta de inducción en el puesto de trabajo al finalizar este proceso.

7.4.5. Capacitación.

En este proceso se detectan las necesidades de los colaboradores en cuanto a capacitación, con el fin de poder garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación del servicio y aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias de cada uno de ellos, para esto se deben garantizar una serie de actividades que ayuden a cumplir de manera exitosa, entre ellas están:

- Poder desarrollar un plan de capacitación de acuerdo a los recursos internos con que cuenta la empresa, logrando el fortalecimiento del capital humano.
- Implementar el proceso de evaluación de desempeño, que ayude a detectar estas necesidades de capacitación
- Verificar que los temas de las capacitaciones estén orientados hacia las necesidades y funciones específicas de cada cargo.
- Diseñar el formato de evaluación del impacto de la capacitación, con el fin de permitir a los líderes poder hacer el seguimiento de las mismas.
- El establecer estas capacitaciones permite el aprendizaje continuo y promueve el compartir de las experiencias obtenidas en cada una de ellas.

7.4.6. Gestión de desempeño.

Implementar el sistema de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento del colaborador, plantean las siguientes actividades para lograr este objetivo.

- Solicitar a las universidades pasantes para que realicen la evaluación de desempeño.
- Hacer reuniones para determinar el método de evaluación de desempeño y criterios de evaluación con la dirección ejecutiva y líder gestión interna.

- Diseñar la evaluación de desempeño digital donde el colaborador y la empresa pueda obtener los resultados al instante.

- Elaboración de la política de evaluación de desempeño.
- Aplicar la evaluación de desempeño digital a los colaboradores.
- Realizar retroalimentación a los colaboradores de acuerdo a los resultados.
- Crear el plan de desarrollo individual con base en los resultados.

7.4.7. Compensaciones.

Se propone formular el sistema de compensación total para lograr atraer y retener el recurso humano por medio de estas actividades pueden cumplir el objetivo propuesto.

- Gestionar pasantes para que realice el sistema de compensación.
- Realizar el estudio de equidad interna y competitividad externa a través de un modelo salarial.
- Diseñar la política de compensación salarial de acuerdo a los resultados del estudio.
- Crear el plan de compensaciones e incentivos.
- Estructurar el plan de carrera de Fenalco.

7.4.8. Salud y seguridad en el trabajo.

Este proceso se está llevando a cabo en Fenalco ya que por los plazos establecidos por el decreto 1072 es uno de los más importantes en cuanto al desarrollo de las actividades establecidas en el plan operativo, las actividades planteadas son traídas directamente de la Guía Técnica de Implementación para MIPYMES del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Trabajo (Min. Trabajo, 2015) ya que establece los 10 pasos mínimos que debe tener una empresa como Fenalco en cuanto a este tema.

7.4.9. Plan de bienestar.

Promover el desarrollo integral de los colaboradores de Fenalco en busca de retener y mejorar la calidad de vida a continuación, se sugieren las siguientes actividades.

- Realizar un diagnóstico de los intereses de los colaboradores.
- Elaborar el plan de bienestar donde el colaborador tenga un equilibrio en el ámbito laboral, personal y familiar.
- Hacer el programa de calidad de vida laboral para los colaboradores con el fin de promover compromiso, sentido de pertenencia y motivación.
- Realizar actividades de fechas especiales como cumpleaños, día de la mujer, día del hombre, día de la secretaria, día de los niños, día de la madre, día del padre, día del amor y amistad, día de la familia, entre otras.
- Desarrollar jornadas deportivas, aprovechando el apoyo del IMDER y empresas afiliadas para hacer integraciones, zumba, karaoke, entre otras.
- Realizar campeonatos de bolos, fútbol, baloncesto, tejo con el fin de promover la unión y el trabajo en equipo.
- Gestionar convenios con clubes deportivos y recreativos para que los colaboradores obtengan descuentos y puedan ir con su familia.

7.5. Actualización de las funciones y requisitos

La empresa por estar enfocada en su actividad económica ha dejado a un lado la importancia de tener actualizado el manual de funciones, puesto que hay perfiles de cargo que no se actualizan desde el 2004 otros se han venido actualizando de acuerdo a la necesidad porque se han fusionado y creados nuevos cargos o por la rotación del personal, donde había documentos que contenían sólo la descripción de las funciones siendo este un formato muy

básico donde le faltaba la descripción y análisis del cargo para esto se realizó un formato nuevo donde le permitiera a la empresa identificar y ubicar los cargos dentro de su estructura y para que los colaboradores se actualicen sus funciones.

Para realizar la actualización de las funciones y requisitos, se aplicó una encuesta virtual y entrevista con cada colaborador de la empresa, para ello se tuvo en cuenta los perfiles de cargo anteriores donde se encontraba plasmadas las funciones para cada cargo por medio de la aplicación de Google formularios se realizó cada encuesta con su definición del cargo, habilidades específicas y funciones, donde tenían que seleccionar si realiza o no la función de lo contrario actualizaban en la casilla y especificando la frecuencia de cada función, a su vez se iba realizando una entrevista con cada trabajador acerca del perfil de cargo, con base en esta información se validó que había cargos que se habían fusionado, otros que tenían funciones que no eran de su cargo y les faltaba anexar funciones que hacen.

Antes de realizar la encuesta y entrevista se pasó por cada puesto de trabajo solicitando una cita con cada colaborador para que nos atendieran 30 minutos ya que la mayoría de los cargos trabajan externamente y los otros estaban ocupados cumpliendo con sus labores de modo que no se contaba con tiempo libre así fue como se pudo recolectar la información la mayoría de ellos desconocían sus funciones, otros tenían muchas funciones y otros no conocían su perfil de cargo, también se pudo observar que para los cargos tesorera y líder gestión interna tienen muchas funciones por realizar quienes en algunas ocasiones tienen que quedarse a terminar sus labores.

De acuerdo al diagnóstico y al diagrama de vulnerabilidad se ve la necesidad de realizar la actualización al manual de funciones siendo este un puntal que está en peligro para ello se realizó

un formato nuevo de descripción y análisis de cargo con el fin de guiar al colaborador y que conozca todo lo relacionado con su perfil de cargo.


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES	x Actualización Año 2018 Marzo
	PERFIL DE CARGO	Página x de x
1. Descripción del cargo		
NOMBRE DEL CARGO:		
Área a que pertenece:		
Cargo del Jefe inmediato:		
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO		
1.2. FUNCIONES		
1.2.1. Funciones primarias		
1.2.2. Funciones secundarias		
1.3. RESPONSABILIDADES		
1.4. COMPETENCIAS GENERALES		

Figura 19. Formato descripción del cargo.

Fuente: Elaboración propia.

Como se ve en la figura anterior así se organizó el nuevo formato, se inicia con el logo, nombre de la empresa, fecha de la actualización, página, seguido está la descripción del cargo que está comprendida por el nombre del cargo, área a la que pertenece (comercial, administrativa o planeación y gestión de proyectos), cargo del jefe inmediato, definición del cargo; para las funciones, se dividieron en primarias ya que son la que tienen frecuencia a diario y como secundarias las que tienen otras frecuencias, a la hora de revisar los perfiles de cargo se separaron las responsabilidades de las funciones y por último se dejaron las competencias generales que deben tener todos los perfiles de cargo como capacidad de negociación,

compromiso con la empresa, perseverancia, integridad y tolerancia a la frustración, siendo estas las competencias elegidas por el director ejecutivo y líder gestión interna.

2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	
	Experiencia	
	Habilidades	
Esfuerzo	Esfuerzo mental	
	Esfuerzo visual	
	Monotonía del trabajo	
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	
	Materiales y equipos	
	Datos confidenciales	
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	
	Riesgo de accidente laboral	
	Riesgo de enfermedad laboral	
Ocupante del cargo		Jefe Inmediato
Firma		Firma
Nombre		Nombre
Fecha		Fecha
Elabora:	Revisa:	Aprueba:

Figura 20. Formato análisis del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Referente a la segunda parte del formato es el análisis del cargo, para esto se establecieron cuatro factores esenciales que apoyan a las necesidades de la empresa, a su vez se eligieron los subfactores que son los elementos apropiados para el perfil de cargo siendo estos los relevantes para Fenalco, con el fin de reconocer cuales son los requisitos que debe tener la persona que vaya a ocupar el cargo (ver anexo J), posteriormente se realizará la descripción de cada subfactor.

- Requisitos intelectuales.

En este factor se contemplan ciertos requisitos adicionales a la información básica del perfil de cargo, con el fin de que la persona que vaya a desempeñarlo aplique a ellos y permitan un filtro adecuado al momento de seleccionar personal, se divide en subfactores como:

- *Educación*, describe el nivel de escolaridad que se requiere para desempeñar un cargo, para el caso de Fenalco Meta como nivel mínimo se estableció bachiller y como nivel máximo se debería ser especializado que es el grado que debe ocupar la dirección ejecutiva.

- *Experiencia*, se refiere al tiempo mínimo laborado en otros cargos afines para que pueda desempeñar las funciones especificadas en el perfil.

- *Habilidades*, en cada perfil se especifican al menos cuatro (4) habilidades específicas, las cuales son necesarias identificar en cada persona que se postule al puesto de trabajo con el fin que realicen las funciones de forma exitosa.

- Esfuerzo.

Este factor describe los requisitos físicos que debe cumplir cada persona que desempeñe un cargo, al establecerlos se tuvo en cuenta la actividad de la empresa.

- *Esfuerzo mental*, es la atención y concentración que requieren las personas para desempeñar las funciones.

- *Esfuerzo visual*, describe la cantidad de funciones que para su realización se requiere estar al frente de una computadora y la organización de documentos en el puesto de trabajo.

- *Monotonía del trabajo*, se refiere a la frecuencia de las funciones que se desempeñan un puesto de trabajo.

- Responsabilidades adquiridas.

Representa el grado de compromiso y responsabilidad que debe tener el colaborador en el desempeño de sus funciones, siendo estas relacionadas con el beneficio o pérdida que resulta de las acciones o toma de decisiones que se realicen en dicho cargo. Comprende varios subfactores como lo son:

- *Contacto con clientes*, se refiere a la responsabilidad de entablar la relación con el cliente, haciendo un sondeo de sus necesidades, que permitan ofrecer el servicio más adecuado.

- *Materiales y equipos*, refiriéndose a todas las herramientas necesarias para el desempeño de las funciones, tanto dentro como fuera de la empresa, así mismo el grado de responsabilidad que esto acarrea.

- *Datos confidenciales*, determina la responsabilidad de conocer y manejar datos confidenciales de la empresa y hasta qué punto está autorizado cada cargo con relación a esta información.

- Condiciones de trabajo.

Se refiere a cualquier aspecto del trabajo que tenga posibles consecuencias negativas para la salud de los colaboradores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del mismo. Los factores que se desprenden son:

- *Condiciones del puesto*, en este factor se tienen en cuentas los riesgos ambientales y de salud laboral que pueden afectar a los colaboradores siendo consecuencia del desempeño de las funciones.

- *Riesgo por accidente laboral*, se refiere a las posibilidades de que un colaborador sufra una enfermedad o un accidente relacionado a su trabajo. Se encuentran entre los riesgos laborales las enfermedades profesionales y los accidentes laborales.

- *Riesgo por enfermedad laboral*, describe los riesgos de contraer una enfermedad y su nivel de gravedad por el desarrollo y exigencias del cargo.

7.5.1. Perfiles de cargo.

A continuación, se anexan los diecisiete perfiles de cargos actualizados con su descripción de cargo y análisis de puestos (ver anexo K).

8. Conclusiones

Mediante la aplicación del cuestionario MP10 se evidenció que el proceso mejor estructurado es el de administración de personal (nómina, seguridad social, afiliaciones) debido a que el área de contabilidad cuenta con profesionales externos como son el contador, revisor fiscal y abogados, además de los contratados por nómina, que permiten llevar a cabo los procedimientos con clientes internos y externos eficientemente.

Por otro lado, el proceso menos estructurado es el de la evaluación de desempeño pudiéndose contrastar con los resultados que arrojó el análisis de vulnerabilidad, esto se debe a la ausencia de un manual de funciones completo y actualizado, y a un profesional encargado de elaborar, socializar y capacitar el personal en este tema, por esta razón uno de los objetivos de la pasantía fue dejar actualizado el manual de funciones y facilitar a otro pasante la construcción de este proceso.

Al realizar el análisis estratégico e identificar los puntales que se encuentran ubicados en el cuadrante II como son la desactualización del manual de funciones, selección de personal y evaluación de desempeño, evidenciando que la empresa está dispuesta a tomar acciones inmediatas para solucionar estos puntales por medio de la formulación de estrategias.

La elaboración del plan estratégico de talento humano se logró a través de los resultados de la investigación relacionada a las matrices de PCI y POAM, las cuales dieron a conocer la situación actual que presentaba la empresa en cuanto al talento humano, además de la actividad realizada en la finca en donde se involucró a todo el personal de Fenalco mediante la realización de un taller operativo, así el personal tomó parte en las decisiones que dieron una compilación de datos que sirvieron para establecer la misión, visión y políticas para el área mencionada. Este plan estratégico determinó las directrices acertadas para los colaboradores de la empresa y poder

mostrar la importancia de la existencia del área de talento humano. El contar con este plan estratégico da como consecuencia que el recurso humano se pueda alinear hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, posibilitando que la empresa diseñe su futuro ya que cuenta con una guía y con unas herramientas que la enfocarán y fortalecerán.

Con el diseño del plan operativo, se establece un presupuesto para desarrollar y llevar a cabo una serie de actividades propuestas para que la organización las implemente teniendo como base los procesos de talento humano que se han desarrollado en la empresa y su vez plasmando los que aún no se han establecido, quedando como guía importante para que la empresa gestione pasantes que lo desarrollen.

Fenalco necesitaba urgente realizar la actualización del manual de funciones y requisitos ya que este era uno de los puntales que estaba en peligro puesto que los colaboradores realizaban funciones que no le corresponden acarreado pérdidas económicas, se evidenció que los cargos que tienen sobrecarga laboral son líder de gestión interna y tesorera donde tenían demasiadas funciones, habían cargos que no tenían perfiles como comunicador, abogado, contador, líder gremial, otros solo tenían funciones sin un formato estandarizado con las responsabilidades y requisitos determinados.

9. Recomendaciones

Para la adopción y ejecución del plan estratégico de talento humano por parte de los colaboradores se debe publicar oficialmente la misión, visión y políticas del área en las dependencias de la empresa, así como en cada uno de los correos institucionales.

La dirección ejecutiva debe empoderarse del desarrollo del plan operativo que se deja estructurado a través de la asignación de los recursos presupuestados y la vinculación de pasantes con conocimientos en el tema para la ejecución de los demás procesos que no están estructurados en la Federación.

Se sugiere que el manual de funciones se actualice cada tres años conservando la estructura del perfil de cada cargo elaborada en esta pasantía, a su vez debe realizarse el manual de procesos y procedimientos con el fin de evitar perfiles de cargo extensos puesto que los que están actualmente contienen funciones muy específicas, al tener este documento con las actividades detalladas para cada proceso ayuda a que el colaborador trabaje eficientemente en su puesto de trabajo. Además, para la realización del estudio salarial se propone que utilicen las tablas de gradaciones que se hicieron para el análisis del cargo.

En la plataforma estratégica de la empresa no tienen los valores corporativos, se recomienda institucionalizar los valores que fueron seleccionados en el taller operativo los cuales son: pasión, compromiso, respeto, honestidad, amistad, responsabilidad y tolerancia.

10. Bibliografía

Referencias bibliográficas

Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria

Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1 (2), 79-100.

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2008). *Las ventajas de una buena*

salud y seguridad en el trabajo. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/77>

Álvarez, M.G. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Alzate, P. (2016). La importancia de la evaluación del desempeño laboral. Elempleo.com.

Recuperado de <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>

Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=dese+mpe%C3%B1o+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjL0_3n8_PaAhVOzlkKHTQJBkAQ6AEIjAA#v=onepage&q=pasos&f=false

Anónimo (2001). Que es compensación dentro de la administración de recursos humanos.

GestioPolis.com. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-compensacion-dentro-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>

Caldera, R. (2004). Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y teoría sobre

Planeación efectiva de Recursos Humanos (Tesis de posgrado). Universidad Politécnica

- de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Recuperado de <https://www.pqs.pe/sites/default/files/lecciones-emprendedores-140110104746-phpapp01.pdf>
- Calderón H. Gregorio (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Scielo. Volumen (23) Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2. Recuperado de <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Invenio, 7 (13), 139-150.
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. Horizonte de la ciencia 4, (75). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5420475.pdf>
- Chiavenato, I (2000) Administración de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Pág. 142.
- Consejo Superior de Seguridad (2017). Lo que debe saber de la Resolución 1111 de 2017. Recuperado de https://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=931:res-1111&catid=387&Itemid=931

Chiavenato, I. (2007). Descripción y análisis de puestos. 8a Edición. Año 2007. México.
Editorial Mc Graw Hill.

Dessler, G & Varela, R. (1994). Administración de personal enfoque latinoamericano.

Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal*. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=OoIIgbsxUs4C&pg=PA1&dq=pasos+para+la+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQx_aXw7raAhWRslkKHRVaBH4Q6AEINzAD#v=onepage&q=pasos%20para%20la%20seleccion%20de%20personal&f=false

Erazo, Y. (2012). Administración de personal, definición, objetivos y estructura. Gestipolis.

Recuperado de <https://www.gestipolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/>

Fernández, A. (2005). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Recuperado de

<https://www.gestipolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

Fernández, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=bkCxroNqoMYC&pg=PA58&lpg=PA58&dq=Las+descripciones+s#v=onepage&q=Las%20descripciones%20s&f=false>

Fundación RH (2006). El Salario emocional. Factorhuma.org. Recuperado de

https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf

Gerencie.com (2017). Salario. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/salario.html>

Hernández, S (1997). *Metodología de la investigación*. MCGRAW HILL.

- Jiménez, L. (28 de febrero de 2013). Compensación laboral y equidad interna. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/28/compensacion-laboral-y-equidad-interna/>
- Leal, M. (2014, 20 de noviembre). Empleados felices, empresas más productivas. El espectador. Recuperado de <http://www.elspectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Llanos, J. (2005). Integración de recursos humanos. Colombia, Bogotá: Trillas
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Meza, R. Morales, C y León, J. (2003). *Planificación operativa*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>
- Ministerio de trabajo. (2017). *Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (sg-sst.)* Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). Administración de recursos humanos, Pearson Educación.
- Monster. (febrero, 2011). ¿Quién debe participar en el proceso de reclutamiento y selección? Recuperado de <http://www.willmexico.com/articulos/reclutamiento-seleccion.html>

- Morales, J y Velandia, N. (1999). Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Editorial McGraw- Hill. Págs. 6 – 11. Recuperado de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/salarios-morales-arrieta-capitulo-1-al-4.pdf>
- Moreno, A. & Vélez, N. *Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la Empresa Colombiana de Software Y Hardware Colsof S.A. del municipio de Cota (Cundinamarca)* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá D.C. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4059/T11.11%20M815di.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. Coexphal. (24 de setiembre de 2012). Evaluación del desempeño. Euroempleo. Andalucía: Fondo Social Europeo. Recuperado de <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Nieto, C (S.f). Conceptos y herramientas para mejorar el desempeño de las áreas de Gestión Humana en Colombia. *Gestionhumana.com*. Recuperado de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/I/investigacion_gestion_humana/investigacion_gestion_humana.asp?VistaPrevia=1
- Paredes, A. (2012). Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-seguridad-salud-en-el-trabajo/>
- Perdomo, V. (2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

- Romero, F y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas, 69.
- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pasamiento y gestión. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Sánchez, Y. (2017). La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones. Gerencie.com. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C., Colombia: 3R editores. (11^a. ed., pp. 20, 55-80, 147-217).
- Torres Flórez, D. (2016). Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES. Villavicencio: Grupo de investigación GYDO – Universidad de los Llanos.
- Torres, Z y Torres, A. (2017). *Desarrollo del talento humano*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=mTZCDwAAQBAJ&pg=PA99&dq=Induccion+e+n+el+talento+y#v=onepage&q=Selecci%C3%B3n%20en%20el%20talento%20y&f=false>
- Zayas, P. (2010) Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

11. Anexos

Anexo A. MP10 Modelo de medición de procesos de gestión humana PYMES



GYDO Grupo de Investigación
Gestión y Desarrollo
Organizacional

facebook /gydofceUnillanos



Universidad
de los Llanos

MP10 Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES

El grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos a través del Profesor Dagoberto Torres Flórez, adelanta el estudio de la medición de procesos de gestión humana en las PYMES de Villavicencio. Su participación contribuirá para poder brindar elementos y propuestas de mejora para las PYMES.

Correo electrónico de contacto				
1.	Nombre de la Empresa			
2.	Sector Económico			
3.	¿Cuántos años lleva la organización funcionando en la Ciudad?			
4.	¿El responsable de Gestión Humana reporta a?	a. Primer Nivel	b. Segundo Nivel	c. Tercer Nivel
5.	¿Cómo se clasifica la organización?	a. Publica	b. privada	c. Economía Solidaria
6.	¿Indique el número de colaboradores según el género?	Hombres		Mujeres

Indique como se aplican las siguientes afirmaciones en su organización					
0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo				calificación	
AO Aspectos de la organización y el puesto de trabajo					
		0	1	3	4
1.	La organización cuenta con un manual de funciones y/o procedimientos actualizado acorde a las necesidades del entorno y del negocio.				
2.	Los puestos de trabajo están diseñados con su descripción, análisis y definen las competencias que deben desarrollar.				
3.	Los colaboradores conocen el perfil de su cargo (con fácil acceso al documento), su posición dentro de la organización, sus tareas, atribuciones y responsabilidades.				
4.	El área de gestión humana fortalece la filosofía institucional apoyando en la interiorización de la misión, visión, valores y principios; a su vez es gestor de cambio en la implementación de nuevos procesos.				
5.	La organización plantea mecanismos para que los colaboradores propongan mejoras a los puestos o áreas de trabajo y estas a su vez son implementadas.				
6.	Gestión Humana mantiene una comunicación permanente y oportuna con los colaboradores para el desarrollo de los procesos del área.				
7.	La organización cuenta con mecanismos para medir la cultura y el clima organizacional, a su vez desarrolla estrategias de mejoramiento.				

0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo					
RS Reclutamiento y Selección de Personal				calificación	
		0	1	3	4
1.	Las solicitudes de vacantes desde su requerimiento hasta su provisión se hacen de manera oportuna, ordenada y acorde a las políticas y procedimientos de la organización.				
2.	Gestión humana y el área solicitante trabajan de manera articulada para proveer la vacante.				
3.	La organización da prioridad a los colaboradores internos en los procesos de selección de personal, brindando ascensos, transferencias o planes de carrera.				
4.	Las actividades que se realizan para seleccionar el personal son por competencias y buscan la idoneidad del candidato sea acorde al perfil del cargo.				
5.	La organización exige para el proceso la hoja de vida con soportes, a su vez verifica la información de forma rigurosa.				
6.	La organización utiliza diferentes mecanismos de comunicación tanto interna como externa a través de las TIC para difundir la vacante requerida.				
7.	La organización diseña e implementa como mínimo dos tipos de pruebas para seleccionar el personal (entrevistas, pruebas de conocimiento, test de personalidad, Pruebas de simulación).				
8.	El proceso de selección de personal da prioridad a las competencias del ser (actitudes) sobre el resto de competencias (conocimientos y habilidades) para la decisión de elección.				

0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo					
IC Inducción y Capacitación				calificación	
		0	1	3	4
1.	El proceso de inducción se encuentra formalizado, estructurado y aporta de manera efectiva a la vinculación del colaborador al puesto de trabajo y a la organización.				
2.	Al finalizar la inducción se diligencia y se formaliza a través de un documento donde se evidencia la información entregada.				
3.	La inducción se realiza con tiempos adecuados y se involucran los responsables de los diferentes procesos y áreas.				
4.	La organización cuenta con un plan de capacitación periódico y ordenado, que permite mejorar las competencias de los colaboradores y el cumplimiento de las estrategias de la empresa.				
5.	Se capacita al personal en innovación y competitividad local, regional y global de la empresa.				
6.	Se cuentan con mecanismos que permiten verificar el impacto de las capacitaciones a corto, mediano y largo plazo en los colaboradores, las áreas de trabajo y la organización.				
7.	La organización se apoya en la utilización de TIC para realizar los procesos de inducción y capacitación.				
8.	Existen políticas claras en el programa de capacitación para apoyar a los colaboradores de bajo desempeño como estrategia de mejoramiento.				



facebook/gydofceUnillanos



MP10 Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES

0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo		calificación			
GD Gestión del Desempeño		0	1	3	4
1.	Se evalúa el desempeño como insumo fundamental para el mejoramiento del colaborador y de la organización.				
2.	La organización cuenta con sistema de evaluación de desempeño ordenado y definido que mide actitudes, conocimientos y habilidades enfocadas al puesto de trabajo y la organización.				
3.	Se tienen políticas claras de la organización para gestionar y potencializar el desempeño de los colaboradores.				
4.	La evaluación del desempeño se encuentra digitalizada y cuenta con un archivo histórico de información individual, por áreas y a nivel de la organización.				
5.	Se retroalimenta al colaborador sobre su desempeño de manera formal y se establecen elementos de mejoramiento o de reconocimiento.				
6.	La organización cuenta con la autoevaluación del desempeño y se encuentra estructurada para que se realice de manera consciente y aporte al proceso de mejoramiento del colaborador.				
7.	La evaluación de desempeño es una herramienta donde el colaborador accede a compensaciones (aumentos, incentivos, beneficios sociales), ascensos o transferencias, entre otras.				

0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo		calificación			
CO Compensaciones		0	1	3	4
1.	La organización cuenta con una política de compensaciones para la motivación del personal como: el salario emocional o plan de beneficios o compensación flexible.				
2.	Se cuenta con estudios actualizados para determinar la equidad interna de los salarios entre los diferentes cargos de la organización.				
3.	La organización cuenta con una política clara y formal sobre los aumentos de los salarios a los colaboradores.				
4.	Los incentivos en: reconocimiento, especie, dinero y tiempo, son coherentes con la evaluación de desempeño, están formalizados y los colaboradores conocen como acceder a ellos.				
5.	Se accede frecuentemente a estudios salariales para analizar la competitividad de los salarios respecto al mercado laboral de los cargos existentes y nuevos.				
6.	Los pagos de prestaciones sociales y salarios se hacen en los tiempos estipulados por las normas y la organización.				
7.	La organización plantea el plan de beneficios acorde a las necesidades generacional y situacional de los colaboradores y a su vez las comunica de manera organizada.				
8.	La organización desarrolla programas para el mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y sus familias.				
9.	Se cuenta con programas para que el colaborador maneje sus finanzas personales y cuente con un proyecto de vida, que apunte al cumplimiento del proyecto organizacional.				
10.	La organización busca frecuentemente con diferentes mecanismos conocer las necesidades de calidad de vida de los colaboradores.				
11.	La nómina, la afiliación a la seguridad social, las liquidaciones, las incapacidades y novedades se realizan de manera oportuna y eficiente.				

0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo		calificación			
SS - Salud y Seguridad		0	1	3	4
1.	La empresa cuenta con los programas o sistemas establecidos por las normas legales, los cumple, implementa y desarrolla.				
2.	Los colaboradores cuentan con sus debidos elementos de protección individual y grupal.				
3.	Existe una matriz de riesgos y se cuentan con estrategias claras y formales para señalar y comunicar los mismos.				
4.	La organización dispone de los recursos necesarios para hacer prevención del riesgo en la fuente, el medio y el trabajador.				
5.	La organización comunica en forma clara y periódica el procedimiento cuando se presenta una enfermedad laboral o accidente de trabajo, y los riesgos que se presentan en cada lugar de trabajo.				
6.	La organización cuenta con un plan de trabajo periódico para minimizar los riesgos que más afectan a los colaboradores.				
7.	Se tienen conformados todos los comités y grupos exigidos por las normas legales para la gestión de la salud y seguridad en el trabajo.				
8.	El perfil del cargo define los riesgos y condiciones del puesto de trabajo que afectan la salud y seguridad del colaborador.				



facebook/[gydofceUnillanos](https://www.facebook.com/gydofceUnillanos)



MP10 Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES

Valore cada proceso de gestión humana indicando su estado en la organización

Procesos de Gestión Humana	Debilidad Mayor	Debilidad Menor	Fortaleza Menor	Fortaleza Mayor
Descripción y Análisis de Cargos (Manual de Funciones)				
Reclutamiento				
Selección de Personal				
Inducción				
Capacitación				
Evaluación de Desempeño				
Administración de Personal (nomina, seguridad social, afiliaciones - novedades, etc)				
Compensaciones (salarios, aumentos e incentivos)				
Bienestar Laboral				
Salud y seguridad en el Trabajo				
Modelo de Competencias				

Anexo B. Perfil competitivo (PC)

Dirección Ejecutiva



Perfil competitivo (PC)

Identifica las principales fuerzas competitivas y evalúa su impacto sobre la empresa.

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria.

0 - 3% 9 - 12% 18-21%

3 - 6% 12 - 15% > 21%

6 - 9% 15 - 18%

2. Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.

Ausencia de barreras Imposible entrar (Protección de Patente, políticas gubernamentales)

3. Intensidad de la competencia entre las firmas.

Competitividad al máximo Casi no hay competencia

4. Posibilidades de sustitución del producto.

Muchos sustitutos en el mercado No hay sustitutos

5. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.

Altamente dependiente Independiente

6. Los proveedores establecen los términos Las firmas compradoras establecen los términos.

7. Poder de negociación de compradores y consumidores.

Los compradores establecen los términos Las firmas vendedoras establecen los términos (pocos grandes compradores, concentrados)

8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria.

Alto nivel tecnológico Nivel tecnológico muy bajo

9. Innovación en la industria

Innovación rápida Casi no hay innovación

10. Nivel general de la capacidad directiva

Muchos ejecutivos capaces Muy pocos ejecutivos capaces

11. Presencia pública

Mucha presencia pública, capacidad negociadora Muy poca presencia pública, introvertida, centrada en la operación.

Anexo C. Análisis DOFA

		Factores Externos	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Matriz DOFA de RR. HH		1. Alianzas estratégicas con otras entidades para desarrollo y capacitación. 2. Reconocimiento nacional. 3. Facilidad de accesos a la tecnología e innovación. 4. Mano de obra competente.	1. Reformas al sistema de seguridad y pensión. 2. Sistema de incentivos en otras entidades. 3. Política salarial en cuanto al mercado laboral. 4. Costos elevados para la formación académica.
Factores Internos	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	1. Trabajo en equipo. 2. Liderazgo. 3. Facilidad de comunicación con los líderes de la organización. 4. Reconocimientos y ascensos. 5. Experiencia laboral.	(F 1,2 - O1) 1. Diseñar un plan de capacitaciones que permita desarrollar el trabajo en equipo y liderazgo aprovechando las actuales y potenciales alianzas estratégicas. (F 3,4 - O 2,3) 2. Aprovechar el acceso a la tecnología y medios de comunicación para destacar los logros de Fenalco Meta a nivel nacional reconociendo el talento humano de la empresa. (F 3 - O 4) 3. Diseñar formatos para que los colaboradores puedan proponer ideas innovadoras que mejoren el funcionamiento de sus tareas. (F 4,5 - O 4) 4. Estructurar el plan de carrera de la empresa.	(F 1,5 - A 2,3) 1. Establecer la política de compensaciones para que a través de ella se formule un plan de incentivos y ascensos al que puedan acceder los colaboradores dependiendo de su desempeño y experiencia. (F 3 - A 1,3) 2. Establecer políticas de comunicación para informar sobre acontecimientos a nivel interno y externo que afecten el funcionamiento de Fenalco y a sus clientes internos y externos. (F 1,2 - A 4) 3. Gestionar alianzas estratégicas con entidades educativas como el Sena o cajas de compensación para acceder a formación académica y capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo. (F 3,4 - A 2) 4. Diseñar el plan de incentivos basado en la evaluación de desempeño.
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	1. Generación de espacios sociales, culturales y deportivos dentro y fuera de la organización. 2. Desconocimiento de la filosofía institucional por los colaboradores. 3. Control de horarios de ingreso y salida. 4. Clima laboral. 5. Empoderamiento 6. Identidad corporativa	(D 1 - O 1) 1. Aprovechar a los afiliados de Fenalco para gestionar aportes o contribuciones para la generación de actividades sociales y de desarrollo en pro del bienestar de los colaboradores. (D 2, 5 - O 1,3) 2. Establecer los medios o vías para comunicar la filosofía (misión, visión y objetivos) de Fenalco con apoyo de la dirección nacional y las plataformas tecnológicas que ofrece la empresa. (D 2,4 - O 4) 3. Rediseñar el plan de inducción y reinducción de Fenalco. (D 3 - O 1,3) 4. Reestructurar el control de ingreso y salida de los colaboradores a través de un software. (D 4 - O 1) 5. Proponer el estudio del clima laboral. (D 2,5 - O 2,4) 6. Medir el desempeño de los colaboradores para identificar las necesidades de capacitación. (D 5,6 - O 2) 7. Elaborar un manual de identidad corporativa para posicionar a Fenalco Meta como una de las mejores empresas para trabajar. (D 6 - O 1) 8. Gestionar canjes de productos y servicios con empresas aliadas para desarrollar el manual de identidad corporativa.	(D 4 - A 1) 1. Desarrollar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la normatividad vigente. (D 1,4,5 - A 2,3) 2. Diseñar el plan de bienestar con el fin de mejorar las condiciones de los colaboradores y clima laboral. (D 1,2 - A 2) 3. Implementar reuniones continuas que permitan la contribución de aportes para el mejoramiento en los procesos fomentando el empoderamiento del colaborador hacia la empresa. (D 2,4,5 - A 2,3) 4. Actualizar los manuales de funciones. (D 4 - A 1) 5. Reestructurar y socializar el reglamento interno de trabajo. (D 2,4,5 - O 2,3) 6. Diseñar los procedimientos y flujogramas de las prácticas de talento humano. (D 4,5 - A 2,3) 7. Estimular el crecimiento y la calidad de vida a través del diseño de una política de compensación involucrando a los colaboradores en la formulación.

Anexo D. Taller operativo equipo uno



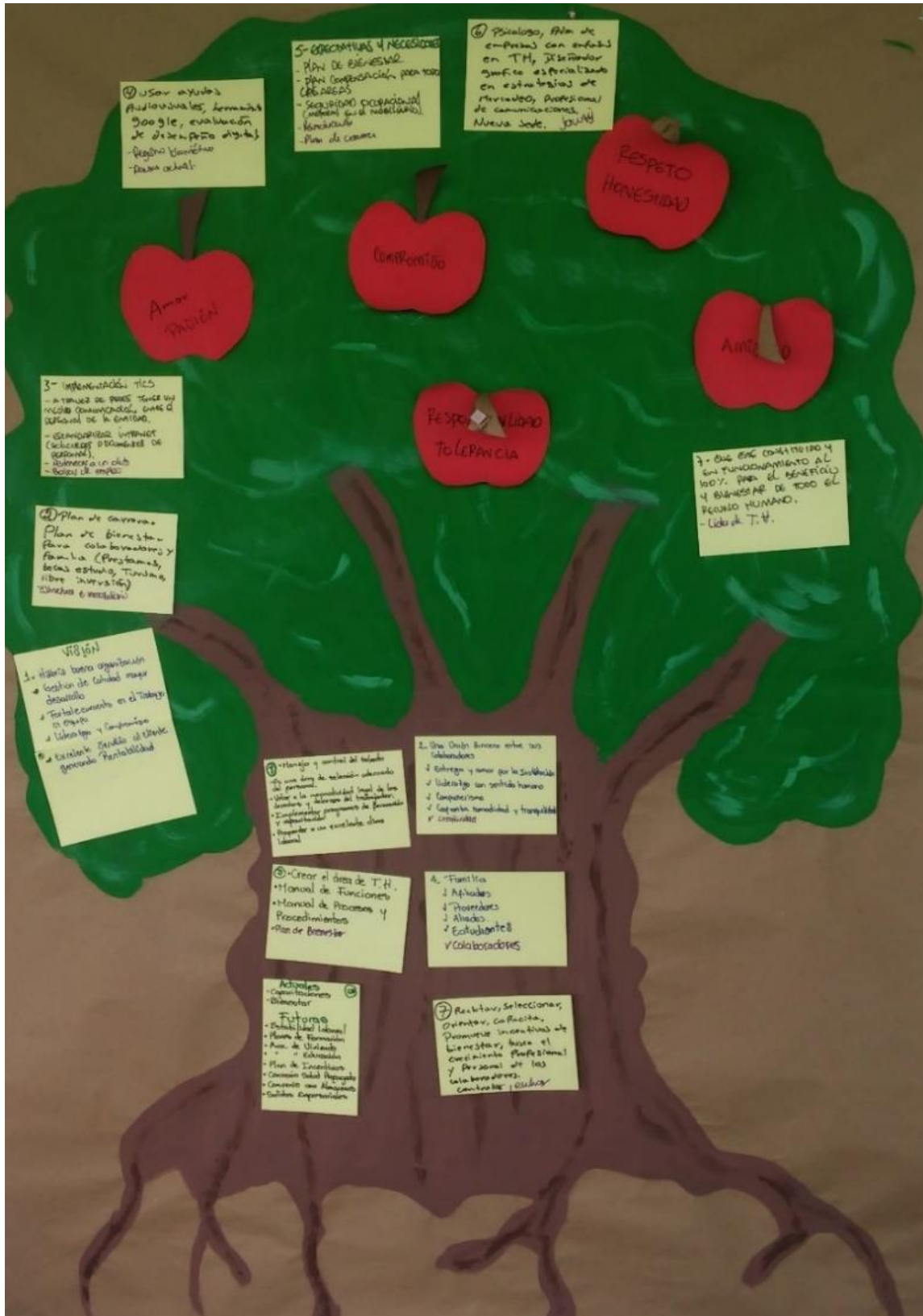
Anexo E. Taller operativo equipo dos



Anexo F. Taller operativo equipo tres



Anexo G. Árbol consolidado del taller operativo



Anexo H. Equipo de trabajo Fenalco



Anexo I. Plan operativo

Proceso	Objetivo	Actividades	Metas	Periodicidad	Indicador	Fórmula	Presupuesto	Responsable
Organización y análisis del puesto	Identificar las responsabilidades del colaborador para su conocimiento y el de la empresa, estableciendo las relaciones entre los puestos de trabajo, así como la ubicación dentro del organigrama.	Realizar la actualización de los perfiles de cargo.	17 cargos	Cada 3 años	Total de perfiles de cargo	(Número de perfiles actualizados/ Total de perfiles de cargos) *100	\$0	Dirección ejecutiva, líder de gestión interna
		Elaborar el manual de procesos y procedimientos para los cargos de nómina de la empresa.	13 cargos	Cada 3 años	Total de procesos y procedimientos por cargo	(Número de procesos y procedimientos elaborados/Total cargos de nómina) *100	\$0	Pasantes
		Creación de los manuales de comunicación organizacional.	4 manuales de comunicación	Única	Manuales de comunicación	(Número de manuales realizados/ Total de los manuales) *100	\$0	Pasantes
		Hacer revisión documental del manual de funciones y evaluación de desempeño.	13 cargos	Cada 3 años	Revisión de documentos	(N.º de perfiles de cargos revisados+ N.º evaluación de desempeño digital revisadas/ Total de documentos revisados) *100	\$0	Pasantes
Reclutamiento	Atraer al personal cualificado e idóneo para lograr una selección exitosa de acuerdo al perfil solicitado.	Impulsar la marca Fenalco con vídeos o infografías a través de los social media, dando a conocer los diferentes beneficios que tienen los colaboradores.	4 vídeos o infografías en un año.	Trimestral	Total de publicaciones en los social media	(Número de publicaciones de vídeos o infografías en los social media de los beneficios / Total de publicaciones de vídeos o infografías propuestos en los social media de los beneficios) * 100	\$400.000	Agencia de publicidad
			Incrementar los seguidores en los social media en un 100%	Anual	Incremento de seguidores sociales	(Número de seguidores nuevos en los social media / Número actual de seguidores en los social media) * 100	\$0	Comunicador
		Crear un link en la página oficial de Fenalco donde se	20 vinculaciones al link	Única	Frecuencia de vinculaciones al link	(Número de personas vinculadas al link/	\$370.000	Desarrollador web

		publiquen las vacantes que están disponibles.				Total de vinculaciones al link esperadas) *100		
		Grabar un video corporativo y subirlo a YouTube en donde se muestre el lugar de trabajo y la generación de valor en las personas, invitando a los futuros candidatos a formar parte de la familia Fenalco Meta.	1000 visualizaciones	Única	Frecuencia de visualizaciones	(Número de visualizaciones del video/ Total visualizaciones propuestas) *100	\$450.000	Agencia de publicidad
		Anunciar internamente las ofertas de empleo, a través del correo institucional con el fin de tener prioridad con los colaboradores que se han formado y capacitado en Fenalco Meta.	2 postulantes	Única	Hojas de vida postuladas	(Número de hojas de vida entregadas por los colaboradores/ Total de postulados) *100	\$0	Líder de gestión interna
		Anunciar por las bolsas de empleo las vacantes que no se hayan llenado internamente.	8 postulantes	Única	Hojas de vida postuladas	(Número de hojas de vida recibidas por las bolsas de empleo/ Total de hojas de vidas enviadas) *100	\$0	Líder de gestión interna
		Gestionar un paquete de pruebas de selección psicotécnica.	1 paquete	Única	Pruebas de selección	Formatos actualizados	\$0	Convenio con universidades
		Realizar el test de conocimiento para cada cargo, a través de un convenio con una universidad.	13 pruebas	Única	Pruebas de conocimiento	(Número de test de conocimiento realizados / Número total de cargos de nómina) * 100	\$15.000	Pasante de psicología
Selección	Elegir al personal preseleccionado e idóneo de acuerdo a las necesidades	Elaborar un formato de entrevista que ejecute la dirección ejecutiva para tomar la decisión final entre los candidatos, a	1 formato de entrevista	Única	Formato de entrevista	Formato de entrevista	\$15.000	Pasante de psicología

	de Fenalco Meta y al perfil de cargo.	través de un convenio con una universidad. Verificar que la información de las hojas de vida de los candidatos se relacione con los requisitos del perfil de cargo.	4 hojas de vida	Única	Hojas de vida preseleccionadas	(Hojas de vida preseleccionadas / Total de hojas de vida recibidas) * 100	\$0	Líder de gestión interna
		Aplicar el test psicotécnico y de conocimiento.	2 preseleccionados	Única	Personas preseleccionadas	(Número de personas preseleccionadas / Total de personas que presenten las pruebas) * 100	\$3.000	Líder de gestión interna
		Verificar la información de los candidatos preseleccionados a través de las referencias personales y laborales que exponen en los currículos.	2 preseleccionados	Única	Personas preseleccionadas	(Número de hojas de vida verídicas / Total de hojas de vida preseleccionadas) * 100	\$0	Líder de gestión interna
		Ejecutar el instrumento de entrevista.	1 seleccionado	Única	Persona seleccionada	Personas finalistas	\$0	Dirección ejecutiva
		Solicitud de realización de exámenes médicos ocupacionales de ingreso.	1 persona vinculada a la vacante ofertada		Persona vinculada	Número de personas vinculadas	\$25.000	Outsourcing
		Inducción	Brindar al colaborador una efectiva orientación sobre las funciones que desempeñará, su rol y el conocimiento de la organización.	Actualizar los pasos del manual de inducción.	Lograr los 14 pasos de flujograma de inducción.	Cada 3 años	Pasos del manual de inducción	(Número de pasos actualizados/Total de pasos) *100
Elaborar el manual de reinducción.	1 manual de reinducción			Único	Manual de reinducción	Manual de reinducción	\$5.000	Pasantes
Diseñar el formato de inducción y reinducción.	2 formatos			Única	Formatos	Formato de inducción y reinducción	\$5.000	Pasantes, líderes
Elaborar una carpeta de contextualización de la federación que incluya documentos como: visión, misión,	8 documentos			Única	Documentos de inducción	(Número de documentos incluidos en la carpeta/ Total de	\$30.000	Secretaria de dirección

		políticas, reglamento interno, historia, mapa de evacuación, organigrama y número de extensiones de otras áreas.				documentos propuestos) *100		
		Realizar una presentación institucional para el nuevo colaborador, entregando la carpeta con documentos de contextualización de la Federación.	Carpeta con documentos de contextualización.	Única	Presentación institucional	Entrega de carpeta al nuevo colaborador	\$0	Dirección ejecutiva
		Realizar la contextualización sobre área y cargo haciendo entrega de: carnet, manual de procesos y procedimientos, manual de funciones, presentación del puesto de trabajo.	5 documentos y elementos de trabajo.	Única	Documentos de reinducción	(Número de documentos y elementos entregados/ Total de documentos propuestos) *100	\$60.000	Lideres
		Realizar el acta de inducción y reinducción en el puesto de trabajo al finalizar este proceso.	Acta de inducción y reinducción	Única	Acta de inducción y reinducción	Acta de inducción y reinducción	\$1.000	Dirección ejecutiva
Capacitación	Detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores con el fin de garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación del servicio y aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencia y	Desarrollar un plan de capacitación según los recursos internos disponibles ya que se cuenta con el apoyo del SENA logrando el fortalecimiento del capital humano.	Cursos ofertados por el SENA	Trimestral	Cursos realizados	numero de cursos realizados/ total de cursos ofertados SENA *100	\$300.000	Dirección ejecutiva, SENA
		Verificar que los temas de capacitación están orientados hacia las necesidades y funciones específicas de cada cargo.	13 cargos	Trimestral	Capacitaciones brindadas	Capacitaciones realizadas/ total de capacitaciones específicas *100	\$0	Dirección ejecutiva, SENA

Gestión de desempeño	experiencia de cada uno de ellos.	Fomentar capacitaciones lúdicas y participativas que ayuden con el aprendizaje continuo promoviendo el compartir las experiencias de los colaboradores.	pasantes universitarios	Trimestral	Capacitaciones lúdicas	Total de capacitaciones lúdicas/ total de capacitaciones programadas*100	\$30.000	Pasantes, dirección ejecutiva
		Diseñar el formato de evaluación del impacto de la capacitación.	Formato de evaluación del impacto de la capacitación.	Única	Formato de evaluación del impacto de la capacitación.	Formato de evaluación del impacto de la capacitación.	\$1.000	Pasantes
	Solicitar pasantes para que realicen la evaluación de desempeño.	5 cartas radicadas	Única	Cartas radicadas	(N.º de cartas radicadas/Total de cartas propuestas) *100	\$20.000	Líder de gestión interna	
	Hacer reuniones para determinar el método de evaluación de desempeño y criterios de evaluación.	3 reuniones	Quincenal	Reuniones	(N.º Reuniones realizadas /Total de reuniones) *100	\$0	Dirección ejecutiva, líder de gestión interna, pasantes	
	Diseñar la evaluación de desempeño digital.	13 cargos	Única	Evaluación de desempeño	(N.º evaluaciones realizadas / Total de proyectadas) *100	\$0	Pasantes	
	Implementar el sistema de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento del colaborador	Elaboración de la política de evaluación de desempeño.	Política de evaluación de desempeño	Única	Política	Política realizada	\$0	Dirección ejecutiva, líder de gestión interna, pasantes
		Aplicar la evaluación de desempeño digital a los colaboradores.	13 cargos	Semestral	Evaluación de desempeño	(N.º de evaluaciones de desempeño realizadas /Total de evaluaciones de desempeño) *100	\$0	Dirección ejecutiva, líder gremial, líder de gestión interna
		Realizar retroalimentación a los colaboradores de acuerdo a los resultados.	13 retroalimentaciones a los cargos internos	Único	Retroalimentación	(N.º de retroalimentaciones cargos internos/Total de retroalimentaciones cargos internos) *100	\$0	Dirección ejecutiva, líder gremial, líder de gestión interna

		Crear el plan de desarrollo individual con base en los resultados.	13 planes de desarrollo individual para cargos internos	Único	Plan de desarrollo individual	(N.º de planes de desarrollo individual cargos internos/Total planes de desarrollo individual cargos internos) *100	\$0	Dirección ejecutiva, líder gremial, líder de gestión interna
		Gestionar pasantes para que realicen la política de compensaciones.	2 pasantes	Único	Pasantes gestionados	(N.º de pasantes gestionados / Total pasantes seleccionados) *100	\$20.000	Dirección ejecutiva, líder de gestión interna
Compensaciones	Formular el sistema de compensación total para lograr atraer y retener el recurso humano.	Realizar el estudio de equidad interna y competitividad externa a través de un modelo salarial.	1 estudio	Cada 3 años	Estudio salarial	Estudio de equidad interna y competitividad externa realizado	\$0	Pasantes
		Diseñar la política de compensación salarial.	1 política de compensación salarial	Única	Reuniones	(N.º Reuniones realizadas /Total de reuniones proyectadas) *100	\$0	Dirección ejecutiva, líder de gestión interna, pasantes
		Crear el plan de compensaciones e incentivos.	1 plan de compensaciones e incentivos	Único	Plan de compensaciones e incentivos	Plan de compensación e incentivos realizado	\$0	Dirección ejecutiva, pasantes
Salud y seguridad en el trabajo	Implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo con el fin de mejorar las condiciones laborales de los colaboradores.	Realizar la evaluación inicial del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	1 evaluación inicial	Única	Realización de evaluación inicial	Evaluación inicial realizada		
		Realizar la matriz de identificación de peligros, analizando la vulnerabilidad de cada uno.	Matriz de peligros por perfil de cargo	Anual	Peligros potenciales	(Número de puestos identificados en la matriz de peligros / Número total de puestos en la organización) * 100	\$1.750.000	Contratista en Seguridad y salud en el trabajo
		Elaborar la política del SG-SST	1 política de Sistema de Gestión	Única	Realización de la política del Sistema de Gestión	Política del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo realizada		
		Realizar el perfil sociodemográfico y las condiciones de	17 cargos	Única	Frecuencia de perfiles sociodemográficos y condiciones de salud iniciales	(Número de encuestas realizadas por los colaboradores /		

salud iniciales a cada colaborador				Número total de colaboradores en la organización) * 100
Elaborar el plan de trabajo mínimo anual del SG-SST con sus recursos correspondientes	1 plan de trabajo mínimo anual	Anual	Eficiencia del plan de trabajo anual	(Número de actividades realizadas / Número total de actividades programadas) * 100
Elaborar el programa de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción del SST	1 programa	Anual	Frecuencia de capacitaciones, entrenamientos, inducciones y reinducciones	(Número de capacitaciones, entrenamientos, inducciones y reinducciones realizadas / Total de capacitaciones, entrenamientos, inducciones y reinducciones programadas) * 100
Establecer un programa para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias	2 programas	Semestral	Eficiencia del programa para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias	(Número de programas de prevención, preparación y respuesta ante emergencias ejecutadas / Número total de programas de prevención, preparación y respuesta ante emergencias planeadas) * 100
Elaborar un reporte de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales presentadas en Fenalco	1	Anual	Frecuencia de incidentes, accidentes y enfermedades laborales	(Número de colaboradores que presentan incidentes, accidentes y enfermedades laborales / Total de colaboradores) * 100
Realizar las acciones preventivas y correctivas encontradas en el	Realizar el 100% de las acciones en el año	Anual	Reducción de las inconformidades	(Número de acciones implementadas / Total de acciones

		sistema para la mejora continua		encontradas en el sistema	planificadas en el sistema) * 100		
		Determinar el nivel de ausentismo generado por incapacidades médicas	10%	Anual	Ausentismo por incapacidades	(Número de días de ausencia por incapacidad médica / Número total de días laborales programados) * 100	Líder de gestión interna, Dirección ejecutiva
		Gestionar los riesgos de seguridad en la empresa a través de la adquisición de los elementos mínimos del sistema.	100% de los riesgos	Única	Señalización de riesgos	(Número de riesgos de seguridad señalizados / Número total de riesgos de seguridad identificados) * 100	Líder de gestión interna, Dirección ejecutiva
		Realizar un diagnóstico de los intereses de los colaboradores.	13 cargos	Único	Diagnostico	(Número de diagnósticos realizados / Total de cargos) * 100	Pasantes
		Elaborar el plan de bienestar	1 plan de bienestar	Cada 3 años	Plan de bienestar	Plan de bienestar terminado	Pasantes, dirección ejecutiva, líder de gestión interna
Plan de bienestar	Promover el desarrollo integral de los colaboradores de Fenalco en busca de retener y mejorar la calidad de vida.	Hacer los programas de calidad de vida laboral para los colaboradores	3 programas de calidad de vida	Anual	Programas	(N.º de programas realizados/ Total de programas proyectados) *100	Pasantes, dirección ejecutiva, líder de gestión interna
		Realizar actividades de fechas especiales como cumpleaños, día de la mujer, día del hombre, día de la secretaria, día de los niños, día de la madre, día del padre, día del amor y amistad, día de la familia, entre otras.	12 actividades de fechas especiales al año	Mensual	Frecuencia de las actividades de fechas especiales	(N.º de actividades realizadas / Total de actividades programadas al año) *100	Líder de gestión interna Coordinador a de eventos

Desarrollar jornadas deportivas, aprovechando el apoyo del IMDER y empresas afiliadas para hacer integraciones, zumba, karaoke, entre otras.	6 jornadas deportivas al año	Bimestral	Jornadas deportivas	(N.º de jornadas deportivas realizadas/ Total de las jornadas deportivas al año) *100	\$500.000	Dirección ejecutiva, líder de gestión interna
Realizar campeonatos de bolos, fútbol, baloncesto, tejo.	2 campeonatos al año	Semestral	Frecuencia de campeonatos	(N.º de campeonatos realizados/ campeonatos al año planeados) *100	\$500.000	Líder de gestión interna
Gestionar convenios con clubes deportivos y recreativos.	3 convenios	Anual	Convenios	(N.º de convenios vigentes/ Total de convenios) *100	\$100.000	Dirección ejecutiva
Hacer el estudio del clima laboral.	1 estudio de clima laboral	Cada 3 años	Estudio de clima laboral	Estudio de clima laboral realizado	\$30.000	Pasantes

Anexo J. Tablas de gradación subfactores

Educación

Grado	Descripción
I	Bachiller
II	Técnico
III	Tecnólogo
IV	Profesional
V	Especialización

Experiencia

Grado	Descripción
I	Sin experiencia
II	6 meses - 12 meses
III	13 meses - 19 meses
IV	20 meses - 26 meses
V	27 meses o más

Esfuerzo mental

Grado	Descripción
I	No requiere concentración intensa en sus funciones
II	Requiere atención frecuente en las funciones por períodos no mayores a 2 horas
III	Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas
IV	Requiere concentración intensa regularmente de 4,1 horas a 6 horas
V	Requiere concentración intensa constantemente en sus funciones por más de 6 horas

Esfuerzo visual

Grado	Descripción
I	Menos del 20% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
II	Entre el 21% y 40% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
III	Entre el 41% y 60 % de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
IV	Entre el 61% y 80% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
V	Más del 81% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos

Monotonía del trabajo

Grado	Descripción
I	Menos del 20% de las funciones del cargo se realizan diariamente
II	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
III	Del 41% al 60% de las funciones del cargo se realizan diariamente
IV	Del 61% al 80% de las funciones del cargo se realizan diariamente
V	Más del 80% de las funciones del cargo se realizan diariamente

Contacto con clientes

Grado	Descripción
I	0 clientes
II	1 - 5 clientes
III	6 - 10 clientes
IV	11 - 15 clientes
V	16 o más clientes

Materiales y equipos

Grado	Descripción
I	No tiene equipos ni materiales a cargo
II	Entre 1 y 3 materiales y equipos a cargo
III	Entre 4 y 8 materiales y equipos a cargo
IV	Entre 9 a 13 materiales y equipos a cargo
V	Más de 14 materiales y equipos a cargo

Datos confidenciales

Grado	Descripción
I	No maneja datos confidenciales
II	Los datos confidenciales que maneja son menos del 25%
III	Los datos confidenciales que maneja son entre el 26% y el 50%
IV	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
V	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%

Condiciones del puesto

Grado	Descripción
I	Sentado y de pie dispone de una distancia menor a 1,7 m ²
II	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
III	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 2,1 m ² y 2,5 m ²
IV	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 2,6 m ² y 3 m ²
V	Sentado y de pie dispone de una distancia mayor a 3 m ²

Riesgo de accidente laboral


Grado	Descripción
I	Clase de riesgo 1
II	Clase de riesgo 2
III	Clase de riesgo 3
IV	Clase de riesgo 4
V	Clase de riesgo 5

Riesgo de enfermedad laboral

Riesgo por agentes ergonómicos
Riesgos por factores psicosociales
Riesgos por factores biológicos
Riesgos por factores físicos
Riesgos por factores químicos

Grado	Descripción
I	El cargo está expuesto a 1 riesgo de enfermedad laboral
II	El cargo está expuesto a 2 riesgos de enfermedad laboral
III	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral
IV	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral
V	El cargo está expuesto a 5 riesgos de enfermedad laboral

Anexo K. Perfiles de cargo


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	2ª Actualización Julio 2018 Página 9 de 58
---	---	--

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Revisor fiscal
Cargo del jefe inmediato: Asamblea general
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Auditoría de todos los organismos y dependencias de la Seccional.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Vigilar el cumplimiento de los estatutos, lo mismo que de las demás decisiones emanadas de la Asamblea y de la Junta Directiva.
Firmar los estados financieros, declaración de renta, reterfuente e IVA.
Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
1.2.2. Funciones secundarias
Asistir a las Juntas Directivas de la Seccional y presentar informes de esta cuando en virtud de cargo se refiera.
Asistir a las reuniones del comité financiero con la mesa directiva.
Inspeccionar regularmente los bienes de la entidad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos.
Convoca al presidente de la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva a reuniones extraordinarias cuando lo estime necesario.
Presentar anualmente el informe de la situación Financiera de la Seccional.
Autorizar y refrendar el balance y demás estados financieros de la Seccional y rendir a la Asamblea y a la Junta Directiva, los informes correspondientes.
Informar con la debida oportunidad a la Asamblea, a la Junta Directiva o a la Dirección Ejecutiva, según los casos, sobre las irregularidades que ocurran en el funcionamiento financiero y contable de la Seccional.
Supervisar la ejecución presupuestal de la Seccional de acuerdo a la periodicidad requerida.
1.3. RESPONSABILIDADES
Velar porque se diligencien las actas de las reuniones de la Asamblea y Junta Directiva, vigilando su conservación.
Velar porque la contabilidad y los informes financieros de la Seccional se lleven y diligencien de acuerdo con las normas contables señaladas en los manuales técnicos de la Federación.
1.4. COMPETENCIAS GENERALES
Capacidad de negociación
Compromiso con la empresa
Perseverancia
Integridad
Tolerancia a la frustración

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	2ª Actualización Julio 2018 Página 10 de 58
---	---	---

2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en Contaduría
	Experiencia	20 meses – 26 meses
	Habilidades	Conocimientos en normatividad
		Confidencialidad Capacidad de análisis
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere atención frecuente en las funciones por períodos no mayores a 2 horas
	Esfuerzo visual	Menos del 20% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Menos del 20% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	1 - 5 clientes
	Materiales y equipos	No tiene equipos ni materiales a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia menor a 1,7 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato			
Firma:		Firma:			
Nombre:		Nombre:			
Fecha:		Fecha:			
Elabora:		Revisa:		Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez		Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 11 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Dirección ejecutiva
Cargo del jefe inmediato: Junta Directiva
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Llevar la representación y la vocería de la Seccional, a las personas de carácter oficial o particular, con el fin de cumplir las políticas y objetivos de la entidad.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones Primarias:
Dirigir, coordinar y orientar la acción administrativa y operativa de la Seccional de acuerdo con las políticas, objetivos, estatutos y reglamentos, adoptados por los organismos directivos nacionales de la Federación.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.2.2. Funciones secundarias:
Nombrar y remover libremente a los empleados de la Seccional y determinar los salarios dentro de los límites fijados por la Junta Directiva.
Asesorar, asistir y acompañar a sector comercial en la identificación y gestión de estrategias y el diseño de campañas de beneficio común.
Diseñar y promover espacios de capacitación, actualización y conocimiento en aspectos de interés para el gremio.
Actuar como representante legal en actos que impliquen adquirir derechos y contraer obligaciones para la entidad, de conformidad con lo dispuesto en los estatutos y las leyes vigentes.
Proponer a consideración de la Junta Directiva planes, proyectos e incentivos que contribuyan al mejoramiento continuo de la entidad.
Presentar periódicamente a consideración de la Junta Directiva demás estados e informes financieros del correspondiente ejercicio, de acuerdo de los manuales técnicos de la Federación.
Rendir ante la Junta Directiva informes periódicos de gestiones y resultados y sugerir las innovaciones, que a su juicio sea conveniente efectuar para un mejor cumplimiento de los fines de la entidad.
Presentar a la Asamblea General de Afiliados, el informe anual de las labores realizadas durante el período, acompañado de los balances y estados financieros.
Remitir a la Presidencia Nacional y a los demás órganos directivos, con la periodicidad que se indique, los informes escritos y detallados que le sean solicitados, sobre las actividades desarrolladas en la Seccional y presentar los Estados Financieros trimestrales, así como el informe de ejecución del plan de trabajo correspondiente de acuerdo con los manuales y normas nacionales.
Colaborar con la presidencia nacional en estudios, en investigaciones o pronunciamientos cuando esta lo requiera en beneficio del gremio.


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 12 de 58
---	---	---

Coordinar con el Revisor Fiscal, los programas a ejecutar sobre los controles internos que deban aplicarse en la entidad.		
Realizar los actos o contratos cuya cuantía no exceda del tope fijado anualmente por la Junta Directiva de la Seccional.		
De conformidad con lo anterior, el director debe solicitar autorización de la Junta Directiva para todo acto o contrato cuya cuantía exceda del tope establecido y para todo gasto extraordinario para el cual no haya partida en el presupuesto y disponer cómo debe ser cubierto.		
Gestión de recursos de patrocinio y cooperación para las actividades de la seccional.		
Asistir a los comités y reuniones en representación de Fenalco, para expresar la posición de los empresarios frente a algunas situaciones y hacer compromisos frente a las iniciativas que se presenten.		
Ser vocero de Fenalco en los diferentes medios de comunicación, frente a los temas del gremio.		
Hacer seguimiento y control del cumplimiento a las metas de la seccional, cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos, y demás controles para el sostenimiento de la entidad.		
1.3. RESPONSABILIDADES		
Velar por el diseño, cumplimiento y aplicación de manuales, estatutos y demás reglamentos que rigen a la seccional.		
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo.		
1.4. COMPETENCIAS GENERALES		
Capacidad de negociación		
Compromiso con la empresa		
Perseverancia		
Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Título profesional universitario en Administración de empresas, Economía, Derecho o carreras afines
	Experiencia	27 meses o más, profesional, preferiblemente con especialización en Gerencia estratégica, desarrollo empresarial, gerencia comercial y similares.
	Habilidades	Planear, organizar y controlar
		Iniciativa
Capacidad de acción		
	Gestión de recursos	
	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa constantemente en sus funciones por más de 6 horas


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 13 de 58
---	---	---

Esfuerzo	Esfuerzo visual	Entre el 41% y 60 % de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Mas de 14 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia mayor a 3 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Fecha:		Fecha:
Elabora:	Revisa:	Aprueba:
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 14 de 58
---	---	-------------------------------

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Asesor jurídico
Cargo del jefe inmediato: Dirección ejecutiva
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Asesoría en contratación del Estado y consultoría jurídica permanente en el área de derecho civil, comercial, laboral privado, y todas aquellas gestiones legales que sean necesarias para el desarrollo de la actividad de FENALCO.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Asesoría jurídica a afiliados en asuntos comerciales, civiles, laborales, empresariales con la posibilidad de extender este servicio al manejo de ciertos asuntos en donde se cobre una tarifa preferencial teniendo como parámetros los porcentajes y las tarifas aplicables para cada materia.
Defensa jurídica hasta en dos procesos que cursen en contra de FENALCO META y LLANOS ORIENTALES.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.2.2. Funciones secundarias
Realizar el cobro pre jurídico de las obligaciones que emanen por conceptos de cuotas de afiliación. Representado en la recuperación de cheques devueltos, facturas, pagarés y otros títulos valores, y en cada caso se evaluará el inicio de la acción ejecutiva correspondiente.
Realizar capacitaciones sobre los temas jurídicos que requieran los afiliados.
Elaboración y revisión de contratos para FENALCO.
1.3. RESPONSABILIDADES
Cumplir con oportunidad las tareas e instrucciones proporcionadas por su superior inmediato e informar los avances u obstáculos, con el fin de generar altos niveles de solución, iniciativa, determinación y no dilatar soluciones.
Responder por la seguridad de documentos, registros y adoptar mecanismos para su conservación, buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.
Mantener confidencialidad de la información
1.4. COMPETENCIAS GENERALES
Capacidad de negociación
Compromiso con la empresa
Perseverancia
Integridad
Tolerancia a la frustración


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 15 de 58
---	---	-------------------------------

2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en derecho con especialización
	Experiencia	20 meses - 26 meses de experiencia en derecho laboral y jurisdicción contencioso administrativa, manejo de herramientas ofimáticas, técnicas de documentación y redacción
	Habilidades	Aprendizaje continuo
		Comunicación efectiva
Capacidad de análisis		
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere atención frecuente en las funciones por períodos no mayores a 2 horas
	Esfuerzo visual	Menos del 20% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos.
	Monotonía del trabajo	Menos del 20% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	1 - 5 clientes
	Materiales y equipos	No tiene equipos ni materiales a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato			
Firma:		Firma:			
Nombre:		Nombre:			
Fecha:		Fecha:			
Elabora:		Revisa:		Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez		Jorge Andrés Arango Campos	


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 16 de 58
---	---	-------------------------------

1. Descripción del cargo			
NOMBRE DEL CARGO: Comunicador			
Área a que pertenece: Administrativa			
Cargo del jefe inmediato: Dirección Ejecutiva			
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO			
Generar un plan de medios para las actividades y programas de trabajo de Fenalco Meta.			
1.2. FUNCIONES			
Elaborar comunicados o boletines de prensa sobre los temas y asuntos relacionados con la gestión gremial adelantada por la Federación.			
Elaborar boletines de prensa alusivos a campañas, eventos, gestiones y demás actividades institucionales.			
Coordinar y gestionar ante los medios de comunicación radiales, escritos y de televisión, espacios “free press” para la difusión de los programas, proyectos y actividades desarrollados por la Federación.			
Organizar ruedas de prensa a fin de informar a los diferentes medios de comunicación sobre la gestión gremial.			
Actuar como presentador oficial de los eventos institucionales.			
Actualizar y alimentar los contenidos de la página web de FENALCO META.			
Alimentar y Monitorear las redes sociales promocionando las actividades gremiales.			
Asesorar a la Dirección Ejecutiva en lo relacionado con el análisis de rating para la selección de los medios de comunicación con los que se establezca la pauta radial (plan de medios).			
Presentación de eventos o actividades no institucionales.			
Las demás afines a su rol de comunicador.			
1.3. COMPETENCIAS GENERALES			
Capacidad de negociación			
Compromiso con la empresa			
Perseverancia			
Integridad			
Tolerancia a la frustración			
2. ANÁLISIS DEL CARGO			
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN	
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en comunicación social y periodismo	
	Experiencia	20 meses - 26 meses de experiencia	
	Habilidades	Creatividad	
		Buena redacción	
		Relaciones públicas	
Manejo de marketing digital			


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 17 de 58
---	---	-------------------------------

Esfuerzo	Esfuerzo mental	No requiere concentración intensa en sus funciones
	Esfuerzo visual	Menos del 20% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Menos del 20% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	No tiene equipos ni materiales a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia mayor a 3 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:	Revisa:	Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 18 de 58
---	---	-------------------------------


1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Contador
Área a que pertenece: Financiera
Cargo del jefe inmediato: Dirección ejecutiva
1. 1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Cumplir y velar por el buen funcionamiento del área contable de la Federación, administrando la documentación e información para el respectivo balance.
1.2. FUNCIONES DE PERFIL ADMINISTRATIVO
Preparar y presentar los informes sobre estados financieros, de ingresos y resultados de eventos, y demás actividades desarrolladas, con la oportunidad y la periodicidad requeridas.
Asesorar a tesorería para realizar la causación de la caja menor, egresos, recibos de caja.
1.2.1. FUNCIONES DE PERFIL CONTABLE
Realizar los arqueos de caja general y caja menor regularmente a Tesorería.
Liquidar y realizar el pago de la nómina quincenal al personal, bajo aprobación de la Dirección ejecutiva.
Elaborar las liquidaciones de prestaciones sociales.
Elaborar la prima de servicios en su tiempo legal para ser revisada por el Revisor fiscal.
Realizar la liquidación de vacaciones cuando sean necesarias.
Entregar mensualmente los ingresos, recaudos, saldos de bancos y otra información de interés para el comité financiero.
Apoyar y gestionar en la liquidación de los impuestos, el pago oportuno a la DIAN.
Asesorar a FENALCO en lo referente a la parte de liquidaciones de prestaciones su personal.
Supervisar y controlar el cumplimiento y la calidad de los procesos sistematizados contables.
Elaborar medios magnéticos exigidos por la DIAN.
Asistir a la Junta Directiva y a la Asamblea General en el momento que sea citado.
Elaborar y entregar los Estados Financieros.
Mantener al día los libros oficiales de contabilidad.
Elaborar anualmente los certificados de Retención en la Fuente correspondientes a la seccional.
Elaborar la declaración de Renta, Retefuente, IVA y otros exigidos por la ley dentro de los plazos establecidos por la DIAN.
Elaborar la ejecución presupuestal cada mes y presentar el respectivo informe.
Enviar mensualmente a la Presidencia de FENALCO NACIONAL los estados financieros.
1.3. RESPONSABILIDADES
Anunciar a la dirección ejecutiva en el momento de encontrar anomalías en algún procedimiento que maneje la Seccional en cuanto al área financiera.
Responder a los requerimientos y aclaraciones que presente la Junta Directiva, Revisoría Fiscal, la Dirección, DIAN, FENALCO Nacional y demás organismos competentes, en materia contable.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 19 de 58
---	---	-------------------------------


1.4. COMPETENCIAS GENERALES		
Capacidad de negociación		
Compromiso con la empresa		
Perseverancia		
Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en Contaduría con especialización en áreas afines.
	Experiencia	20 meses a 26 meses, con énfasis en entidades sin ánimo de lucro, especialización
	Habilidades	Ético
		Perspicacia financiera
		Confiabilidad
	Capacidad de análisis	
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas
	Esfuerzo visual	Entre el 61% y 80% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos.
	Monotonía del trabajo	Menos del 20% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	1 - 5 clientes
	Materiales y equipos	No tiene equipos ni materiales a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 2,1 m ² y 2,5 m
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 20 de 58
---	---	-------------------------------


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:	Firma:		
Nombre:	Nombre:		
Fecha:	Fecha:		
<i>Elabora:</i>	<i>Revisa:</i>	<i>Aprueba:</i>	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 21 de 58
---	---	---


1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria de dirección
Área a que pertenece: Administrativa
Cargo del jefe inmediato: Dirección Ejecutiva
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Apoyo a las diferentes dependencias de la Federación Nacional de Comerciantes en actividades organizacionales según su objeto social.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Redactar, transcribir informes, circulares, oficios, memorandos, y demás documentos que le sean indicados.
Efectuar y recibir las llamadas telefónicas, correos electrónicos y WhatsApp institucional, y transmitir los mensajes en forma oportuna.
Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos y correspondencia asignados.
Orientar a los usuarios y afiliados, suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
Coordinar, de acuerdo con las instrucciones, audiencias, entrevistas, reuniones y eventos que deba atender la Dirección Ejecutiva, llevando la agenda correspondiente y recomendando los compromisos adquiridos según las prioridades de los mismos.
Inscripción y recaudo de dinero por concepto del Trámite de Manipulación de alimentos.
Coordinación de los servicios logísticos que ofrece Fenalco Meta
Servicio y atención al cliente
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orienten al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.2.2. Funciones secundarias
Elaborar las actas de Junta Directiva, llevar los archivos correspondientes.
Apoyar a la Dirección en la elaboración de informes según lo indicado.
Apoyar actividades con telemercadeo.
Mantener actualizadas bases de datos protocolarias.
Realizar los pedidos en materia de papelería, equipos, muebles, de seguridad, tanto para su cargo como de la Dirección Ejecutiva y de toda la entidad.
Elaboración de cotizaciones y propuestas para el portafolio de Fenalco Meta
1.3. RESPONSABILIDADES
Responder por la seguridad de elementos, documentos, registros y adoptar mecanismos para su conservación, buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 22 de 58
---	---	---

Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.			
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo.			
Realizar acompañamiento en las actividades organizadas por FENALCO.			
1.4. COMPETENCIAS GENERALES			
Capacidad de negociación			
Compromiso con la empresa			
Perseverancia			
Integridad			
Tolerancia a la frustración			
2. ANÁLISIS DEL CARGO			
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN	
Requisitos intelectuales	Educación	Título bachiller comercial, secretariado comercial	
	Experiencia	6 meses – 12 meses, con manejo de herramientas informáticas, cultura del servicio y técnicas de archivo	
	Habilidades	Relaciones humanas	
		Iniciativa	
Orientación hacia el cliente			
Responsabilidad			
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa constantemente en sus funciones por más de 6 horas	
	Esfuerzo visual	Más del 81% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos.	
	Monotonía del trabajo	Del 61 % al 80% de las funciones del cargo se realizan diariamente	
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes	
	Materiales y equipos	Entre 9 a 13 equipos a cargo.	
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%.	
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 2,6 m ² y 3 m ²	
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 2	
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 2 riesgos de enfermedad laboral	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 23 de 58
---	---	---

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato			
Firma:		Firma:			
Nombre:		Nombre:			
Fecha:		Fecha:			
<i>Elabora:</i>		<i>Revisa:</i>		<i>Aprueba:</i>	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez		Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 24 de 58
---	---	-------------------------------


1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Líder gremial
Área a que pertenece: Comercial
Cargo del jefe inmediato: Dirección ejecutivo
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Responsable de la planeación, ejecución y venta de los productos y servicios de la seccional, en coordinación con el Director Ejecutivo y de acuerdo a las políticas de la Junta Directiva.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Diseñar, ejecutar e implementar políticas, proyectos, planes y estrategias de mercadeo, promoción y venta de acuerdo a las metas trazadas por la Dirección Ejecutiva, para garantizar la adecuada promoción de los servicios del gremio.
Diseñar estrategias de mercadeo que garanticen el cumplimiento de metas de ingresos de todos los servicios, evaluar los resultados de las actividades de mercadeo, promoción y venta de productos y servicios, que haya diseñado y sean aprobados por la Dirección Ejecutiva y presentar los respectivos informes.
Gestionar las bases de datos y establecer las rutas para las visitas de los asesores comerciales.
Fomentar en su equipo de trabajo una política de autocontrol y respeto a las actividades cotidianas de su dependencia, con el fin de que se ajusten a los procedimientos y a los objetivos misionales y estratégicos del gremio.
Tramitar las respuestas de las quejas, reclamos, sugerencias y derechos de petición relacionados con la dependencia y remitir copia de la respuesta enviada al afiliado o usuario de forma oportuna a la Asesora Jurídica para su respectivo control y medición.
Realizar de manera objetiva la entrevista de valoración de competencias a su equipo de trabajo, estableciendo acuerdos constructivos y haciendo seguimiento de tal manera que aumenten la competencia y promuevan la mejora en el desempeño de sus procesos.
Presentar oportunamente los formatos de requisición de productos y/o servicio cumpliendo las especificaciones del bien o servicio en los formatos indicados y anexando los soportes establecidos.
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado. Como son, mesa de turismo, Red general de emprendimiento, mi pyme.
Apoyar a la dirección ejecutiva en el desarrollo de sus funciones.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orienten al cumplimiento de sus funciones y objetivos.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 25 de 58
---	---	-------------------------------

1.2.2. Funciones secundarias
Participar en la elaboración junto con los coordinadores del Plan operativo, presupuesto, objetivos, metas, ingresos y gastos de los proyectos por las coordinaciones de Formación, Afiliados y sectorial-eventos, efectuando el control, siendo responsable por velar por el cumplimiento de reglamentos, disposiciones y procedimientos establecidos.
Controlar y dirigir el cumplimiento de las funciones de los Coordinadores, Capacitaciones, Afiliaciones y Sectorial-eventos e identificar, proponer, gestionar y evaluar programas de capacitación y entrenamiento para el personal.
Direccionar y orientar las acciones al cumplimiento de las metas por cada una de las áreas; coordinación de formación, coordinación de afiliados, coordinación de sectores y eventos.
Remitir de forma oportuna la información relevante de la dependencia, dando cumplimiento legal y normativo y contribuyendo al adecuado desarrollo de las actividades de otras dependencias
Coordinar las actividades de su dependencia de tal manera que se evidencie un enfoque por procesos, tomando acciones de mejora continua, procurando un enfoque preventivo en su gestión evitando procesos y optimizando recursos, dando cumplimiento a las normas internas del gremio y las leyes colombianas.
Presentar mensualmente a su superior inmediato un reporte ejecutivo de seguimiento y control de datos e información crítica de su dependencia en donde se observe el estado actual de gestión y las acciones de mejora.
Definir e implementar indicadores de gestión para los procesos de la dependencia teniendo en cuenta las metas institucionales, los planes, programas, proyectos, las necesidades de los clientes y al Plan Estratégico del Gremio
Realizar evaluaciones de desempeño a los coordinadores.
Establecer los canales y medios de comunicación del Gremio, página Web, Redes, Boletín fenal noticias, y medios de comunicación. Gestionar los planes de medios.
Mantener informado a los medios de comunicación sobre las actividades del gremio.
Medir y llevar el récord de la publicidad del gremio en las diferentes formas publicitarias (visuales, auditivas y escritas), a fin de presentarlo en los informes.
Coordinar con el área de prensa los comunicados de prensa, los cuales deben emitirse una vez sean aprobados por la Dirección Ejecutiva.
Formular, gestionar los programas institucionales, Fenalco solidario, Fenaltiendas, Club del Comercio, y demás convenio y alianzas que garanticen la gestión y representación gremial.
Revisar los presupuestos de los eventos y actividades que realiza la Federación
Asistir a los eventos de los diferentes afiliados con el fin de estrechar vínculos comerciales con la seccional.
Liderar las actividades de cinco (5) sectores de Fenalco Meta de acuerdo al manual de las reuniones sectoriales
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orientan al cumplimiento de sus funciones y objetivos.


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 26 de 58
---	---	-------------------------------

1.3. RESPONSABILIDADES			
Velar por la supervisión e interventoría de los contratos que celebre Fenalco, referentes a las áreas bajo su responsabilidad, o los que le sean asignados por conocimientos específicos de su profesión y/o experiencia, presentando los respectivos informes.			
Responder y velar por la seguridad e inventarios del área bajo su responsabilidad y verificar que se encuentren debidamente asegurados.			
Cumplir con oportunidad las tareas e instrucciones proporcionadas por su superior inmediato e informar los avances u obstáculos, con el fin de generar altos niveles de solución, iniciativa, determinación y no dilatar soluciones.			
Generar un ambiente de cordialidad y respeto con sus superiores y compañeros de trabajo.			
Velar porque los productos y servicios ofrecidos por el grupo que lidera sean los que realmente ofrece el gremio y estén autorizados por la Dirección Ejecutiva.			
Liderar para que la coordinación de afiliados mantenga el manejo de CRM.			
Vigilar y controlar los consecutivos de los contratos de afiliación			
1.4. COMPETENCIAS GENERALES			
Capacidad de negociación			
Compromiso con la empresa			
Perseverancia			
Integridad			
Tolerancia a la frustración			
2. ANÁLISIS DEL CARGO			
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN	
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en Administración de empresas, economía, mercadeo o carreras afines	
	Experiencia	27 meses o más en el área comercial	
	Habilidades	Habilidades de comunicación	
		Iniciativa y proactividad	
		Liderazgo	
		Trabajo en equipo	
		Pensamiento estratégico	
Motivación			
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 4,1 horas a 6 horas	
	Esfuerzo visual	Entre el 21% y 40% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos.	


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	Julio 2018 Página 27 de 58
---	---	-------------------------------

	Monotonía del trabajo	Del 41 % al 60% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Más de 14 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:	Revisa:	Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 28 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Coordinación de formación empresarial
Área a que pertenece: Comercial
Cargo del jefe inmediato: Líder gremial
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Diseñar, coordinar y comercializar las actividades de capacitación para los empresarios y afiliados. Estructurar, negociación, logística y presentación de informes
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias:
Realizar visitas a los afiliados y demás empresarios para ofrecer el portafolio de capacitaciones.
Estar al tanto de programas de capacitación organizados por otras seccionales e instituciones.
Elaborar las respectivas fichas técnicas de las propuestas de capacitación.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos
1.2.2. Funciones secundarias:
Realizar estudios de mercado que oriente sobre las necesidades en materia de capacitaciones y acciones de formación empresarial requerida por los comerciantes de la región.
Promover capacitaciones para los diversos sectores y grupos empresariales.
Estudiar las Peticiones, Quejas y reclamos de los estudiantes y realizar las gestiones pertinentes para atender las necesidades.
Organizar y coordinar toda la logística necesaria para la atención de todas las formaciones referentes al convenio (Universidad, Fenalco, profesores y estudiantes).
Realizar cronograma de actividades a desarrollar y presentarlo para supervisión y aprobación a la Dirección ejecutiva.
Presentar informes según los requerimientos.
Confirmación de asistencia a las capacitaciones.
Elaborar las respectivas fichas técnicas de las propuestas de capacitación.
Establecer y coordinar con el personal especializado las tendencias de consumo y gusto de los afiliados, percepción de los afiliados y usuarios de los servicios actuales a través de investigación de mercados y satisfacción del cliente que permiten medir la utilización de los productos y servicios que ofrece el gremio y la oportunidad de ofrecer nuevos productos y servicios.
Comercializar las capacitaciones logrando las metas asignadas.
Realizar el presupuesto de las actividades de capacitación a desarrollar y presentarlo para la líder de gestión interna y autorización de la Dirección Ejecutiva.
Identificar las necesidades de formación del comerciante de la ciudad para ofrecerles soluciones de capacitación continua.


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 29 de 58
---	---	---

Velar por la calidad de las capacitaciones, vista ésta como una buena logística de organización, evaluación positiva de los conferencistas y de su impacto laboral.		
Realizar plan de telemarketing, convocatoria y difusión de información.		
Negociación con los conferencistas y proveedores.		
Consecución de participantes para capacitaciones.		
Programar publicidad y métodos de convocatorias.		
Realizar y enviar oportunamente los memorandos de facturación.		
Actualizar bases de datos con referidos, asistentes a cursos, sectores, entre otros.		
Divulgar y promocionar la participación en diplomados, seminarios y demás capacitaciones y ventas de stand que realice la seccional.		
Presentar propuestas de diseños publicitarios de las capacitaciones de la seccional. Aprobar los diseños de las piezas publicitarias.		
Presentar a la Dirección Ejecutiva los programas a realizar.		
Realizar presupuesto de cada capacitación y propuesta de medios promocionales.		
1.3. RESPONSABILIDADES		
Portar el uniforme asignado por la dependencia y velar por una adecuada presentación personal.		
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo según Inventario entregado.		
Prestar apoyo directo en la realización de eventos generadores de ingresos liderados por las demás áreas.		
1.4. COMPETENCIAS GENERALES		
Capacidad de negociación		
Compromiso con la empresa		
Perseverancia		
Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnología en administración de empresas, economía, mercadeo, o 3 años de formación universitaria en estas mismas carreras.
	Experiencia	6 meses - 12 meses con énfasis en labores comerciales, preferiblemente relacionado con el sector académico, comercial y empresarial.
	Habilidades	Planificación diseño y gestión
		Toma de decisiones
		Comunicación asertiva
		Innovación
		Empatía
Liderazgo		


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 30 de 58
---	---	---

Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 4,1 horas a 6 horas
	Esfuerzo visual	Entre el 61% y 80% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Entre 4 y 8 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Fecha:		Fecha:
Elabora:	Revisa:	Aprueba:
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	2ª Actualización Julio 2018 Página 31 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Coordinación de formación especializada
Área a que pertenece: Comercial
Cargo del jefe inmediato: Líder gremial
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Encargado de la comercialización, logística y procesos administrativos de los convenios de especialización
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias:
Estudiar las Peticiones, quejas y reclamos de los estudiantes y realizar las gestiones pertinentes para atender las necesidades.
Crear y mantener bases de datos de prospectos, egresados, interesados, etc.
Comercializar las capacitaciones logrando las metas asignadas.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos
1.2.2. Funciones secundarias:
Realizar estudios de mercado que oriente sobre las necesidades en materia de capacitaciones y acciones de formación especializada requerida por los comerciantes de la región.
Organizar y coordinar toda la logística necesaria para la atención de todas las formaciones referentes al convenio (Universidad, Fenalco, profesores y estudiantes)
Presentar informes según los requerimientos.
Realizar visitas a los afiliados y demás empresarios para ofrecer el portafolio de capacitaciones en convenio con la universidad de la Sabana y universidad del Rosario.
Elaborar las respectivas fichas técnicas de las propuestas de capacitación Solo para programas de especialización
Realizar el presupuesto de las actividades de capacitación a desarrollar y presentarlo para la supervisión de la subdirección administrativa y financiera y visto bueno y autorización de la Dirección Ejecutiva.
1.3. RESPONSABILIDADES
Portar el uniforme asignado por la dependencia y velar por una adecuada presentación personal.
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo según Inventario entregado
Confirmación de asistencia a las capacitaciones. Actividades puntuales como inicios de clase, inducción, jornadas académicas.
1.4. COMPETENCIAS GENERALES
Capacidad de negociación
Compromiso con la empresa
Perseverancia

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	2ª Actualización Julio 2018 Página 32 de 58
---	---	---

Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2 ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnología en administración de empresas, economía o mercadeo o 3 años en formación universitaria en estas carreras.
	Experiencia	6 meses -12 meses de experiencia en cargos similares preferiblemente relacionado con el sector académico.
	Habilidades	Orientación al cliente
		Capacidad de análisis
Aprendizaje continuo Comunicación efectiva		
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 4,1 horas a 6 horas
	esfuerzo visual	Entre el 21% y 40% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Menos del 20% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Entre 4 y 8 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia menor a 1,7 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:	Revisa:	Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 33 de 58
---	---	---


1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Coordinación de afiliados
Área a que pertenece: Comercial
Cargo del jefe inmediato: Líder Gremial
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Atraer, mantener y retener a nuevos comerciantes y afiliados.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Planear semanalmente, organizar y ejecutar a diario estrategias de captación de nuevos afiliados.
Manejar la agenda de visitas comerciales.
Promover los servicios de FENALCO, estableciendo nuevas relaciones con directivos de empresas.
Mantener actualizada la base de datos de los afiliados en el software indicado por Fenalco Presidencia CRM, en la que se registrarán nuevos afiliados, los retiros y la información de la gestión realizada con cada uno de los afiliados.
Planear, organizar y ejecutar estrategias de activación de los afiliados que se han inactivado por diferentes razones.
Planear, organizar y ejecutar estrategias para realizar mantenimiento a los afiliados con el fin de evitar su desafiliación o inactivación.
Programar y realizar las visitas de mantenimiento a los afiliados y suscriptores, con el fin de asesorar y supervisar la utilización de los servicios.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orientan al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.2.2. Funciones secundarias
Coordinar y documentar el proceso de afiliaciones y desafiliaciones, dejando el registro y soporte documental en las carpetas de los afiliados.
Mantener el archivo de las carpetas de los afiliados, de forma confidencial, organizada y actualizada.
Llevar el registro y control de las afiliaciones y desafiliaciones dejando soportado documentalmente ambos procesos.
Elaborar los informes de resultados a la Dirección Ejecutiva sobre las afiliaciones y desafiliaciones mensualmente
Informar al representante del sector que a su vez es miembro de la Junta Directiva, sobre la intención de afiliación de la empresa solicitante, teniendo en cuenta que los estatutos indican que es la Junta Directiva quien autoriza la afiliación. Dejando el soporte documental en la carpeta del afiliado.
Liderar las actividades de cinco (5) sectores de Fenalco Meta de acuerdo al manual de las reuniones sectoriales

 <p>Federación Nacional de Comerciantes FENALCO LA FUERZA QUE UNE META Y LLANOS ORIENTALES</p>	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 34 de 58
--	---	---


Asignar el número consecutivo a los contratos de afiliaciones y demás documentación que requieran los diferentes procesos inherentes con los afiliados, con el fin de llevar el respectivo control.
Verificar que sea entregada la carta de bienvenida a los afiliados, así como también la carta de aceptación de la desafiliación, según sea el caso.
Establecer bajo la autorización del Líder Gremial con aprobación de la Dirección Ejecutiva, las nuevas condiciones de los afiliados y el acuerdo que sea dado en el proceso de mantenimiento o intención de retiro de los afiliados.
Dejar documentado todo acuerdo o cambio de condiciones al contrato original del afiliado, preferiblemente con otro sí, entregado por escrito al afiliado y con las respectivas firmas de aceptación.
Capacitarse y capacitar al equipo comercial sobre los diferentes productos del gremio.
Realizar los requerimientos de compra de bienes y servicios para las actividades del cargo con el tiempo suficiente para que sea atendido, teniendo en cuenta que el plazo mínimo es de una semana de anticipación.
Entregar el requerimiento al proveedor, para la elaboración de los carnets para los nuevos afiliados.
Responder por la divulgación y promocionar la participación en diplomados, seminarios y demás programas de capacitación y actividades comerciales que realice la seccional a los afiliados
Elaborar tarjetas de cumpleaños de las empresas afiliadas y los gerentes de acuerdo al sector que le corresponda.
Realizar desayuno mensual con los nuevos afiliados.
Presentar informe de gestión del área, cada vez que se requiera.
Dar a conocer toda la información remitida de la Presidencia Nacional de Fenalco a los afiliados.
Informar por escrito a los afiliados por cada cambio de representante de sector.
Gestionar y liderar lo del Programa de apoyo al empresario PAE, en comunicación con Fenalco Presidencia.
Gestionar y liderar el servicio de avales para los afiliados, según convenio con LA REFINANCIA.
Realizar acompañamiento periódico a los afiliados o clientes potenciales de manera personalizada presencial, telefónica o por medio electrónico, como mínimo 1 vez cada bimestre, con el fin de identificar nuevas necesidades de servicio, oportunidades de mejora y favorecer su permanencia y compromiso con el gremio.
Entrega de códigos y claves a los afiliados para la utilización del servicio de avales FENALCO.
Realizar capacitaciones personalizadas del servicio de Avales.
Participación en reuniones, eventos, rueda de negocios y ferias comerciales
1.3. RESPONSABILIDADES
Responder por todo el proceso de atención de cartas de desafiliación.
Custodiar los formatos de afiliación llevando el respectivo consecutivo.
Responder por la meta de afiliaciones.
Apoyar la comercialización de eventos internos y externos que se lleven a cabo por medio de la Federación.
Dar cumplimiento al manual de procedimientos de afiliaciones

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 35 de 58
---	---	---


1.4. COMPETENCIAS GENERALES		
Capacidad de negociación		
Compromiso con la empresa		
Perseverancia		
Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en Administración de empresas, economía, derechos o mercadeo
	Experiencia	6 meses – 12 meses en cargos comerciales con gremios o asociaciones.
	Habilidades	Orientación al servicio
		Comunicación efectiva
Desarrollo de relaciones		
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas
	Esfuerzo visual	Entre el 41% y 60 % de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Entre 4 y 8 materiales y equipos a su cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 36 de 58
---	---	---


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato			
Firma:		Firma:			
Nombre:		Nombre:			
Fecha:		Fecha:			
Elabora:		Revisa:		Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez		Jorge Andrés Arango Campos	

 <p>Federación Nacional de Comerciantes FENALCO LA FUERZA QUE UNE META Y LLANOS ORIENTALES</p>	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 37 de 58
--	---	---


1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Coordinación de sectores y eventos
Área a que pertenece: Comercial
Cargo del jefe inmediato: Líder gremial
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Diseñar y coordinar las actividades orientadas a promover el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector.
1.2. FUNCIONES DE SECTORES
1.2.1. Funciones primarias
Mantener una retroalimentación con los sectores enviándole información actualizada de importancia acerca de situaciones que han pasado a nivel nacional y que están relacionadas con el gremio.
Tener iniciativa para desarrollar nuevas labores con los diversos sectores como: presentar agradecimientos, condolencias, distinciones, etc., bajo supervisión y aprobación de la dirección ejecutiva.
1.2.2. Funciones secundarias
Organizar sectores y grupos empresariales de acuerdo a las directivas nacionales.
Programar y coordinar las reuniones de los sectores pertenecientes a la seccional.
Gestionar acciones internas y externas con entes gubernamentales.
Promover capacitaciones para los diversos sectores y grupos empresariales.
Estudiar las peticiones, quejas y reclamos que presenten los sectores y estudiar requerimientos y posibles soluciones de éstos.
Crear y organizar eventos para cada sector entre ellos se encuentran ferias, simposios, congresos, y demás que se establezcan.
Liderar las actividades de cinco (5) sectores de Fenalco Meta de acuerdo al manual de las reuniones sectoriales
Informar a la coordinación de afiliaciones y capacitaciones acerca de los requerimientos y necesidades de los afiliados que previamente han sido detectadas en las reuniones sectoriales.
Realizar actas de cada reunión sectorial.
Realizar cronograma de actividades a desarrollar y presentarlo para supervisión y aprobación a la Dirección ejecutiva.
Confirmación de asistencia a los afiliados a las reuniones y eventos de los diferentes sectores.
Realizar el acompañamiento y seguimiento a las capacitaciones derivadas de los Sectores.
Crear un sentido de pertenencia a los diversos sectores con la Federación.
Dar a conocer toda la información remitida de la Presidencia Nacional de Fenalco a los afiliados.
1.3. FUNCIONES DE EVENTOS
1.3.1. Funciones primarias
Elaborar las requisiciones de los servicios y elementos necesarios para los eventos y actividades a su cargo.
Realizar gestión comercial de los eventos que le sean asignados.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 38 de 58
---	---	---

Entregar informes periódicos según los estipule la Dirección Ejecutiva y/o líder de Gestión Gremial, para hacer seguimiento de los mismos.
Buscar Herramientas necesarias para que se lleve a cabo el Plan de Trabajo.
3.2.2 Funciones secundarias
Planear, organizar, ejecutar y controlar procesos para los eventos feriales y de exposición buscando satisfacer las necesidades del cliente y la comunidad con la mayor eficiencia en la generación de recursos económicos para la seccional.
Realizar presupuesto de cada evento y propuesta de medios promocionales, que sean claros y alcanzable según las capacidades de la empresa.
Gestionar los permisos de los diferentes eventos y actividades que requiera el gremio.
Velar por la búsqueda de patrocinios para diversos eventos y capacitaciones que se presenten como objeto social de la Federación.
Coordinar la programación durante los eventos.
Apoyar la logística de ejecución de los eventos de la Federación Nacional De Comerciantes Seccional Meta.
Realizar gestión de promoción de los productos y servicios de Fenalco durante los eventos, obtener bases de datos, afiliaciones, etc.
Realizar informes de los eventos, actividades y capacitaciones.
Elaborar las evaluaciones a los clientes internos y externos que participen en los eventos.
Planeación, ejecución, coordinación y ventas de las fechas comerciales y eventos organizados en beneficio de los comerciantes de la región.
Coordinar los eventos programados por la Presidencia de la Federación, en la seccional Meta.
Disponibilidad de acompañamiento en las gestiones o reuniones que adelante la Seccional para apoyo inmediato ante cualquier requerimiento.
Coordinar con el personal de apoyo logístico, para llevar, organizar y recoger, los elementos requeridos para el evento.
Canalizar los requerimientos del personal que le apoya para la realización de eventos.
Diseño de mensajes y tarjetas a los sectores que tiene a cargo: cumpleaños, condolencias, solidaridad, agradecimiento, ascenso, y para otras entidades públicas o privadas: condecoraciones de las entidades armadas, bienvenida y visita de personalidades a la región, ocupación de nuevos cargos, reactivación, reconocimiento, aniversarios a instituciones y fechas especiales.
Elaboración del cronograma eventos y actos protocolarios.
Socializar al área comercial la información de los eventos a realizar.
Alistamiento de materiales, equipos e instalaciones y demás aspectos que se requieran para la celebración de los eventos.


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 39 de 58
---	---	---

Proponer y liderar estudios e investigaciones que permitan la generación de nuevos eventos, el fortalecimiento de los que se encuentran en cronograma con el fin de aumentar los ingresos y el prestigio de la seccional.		
Realizar la logística correspondiente a los eventos internos y externos.		
Analizar la competencia y el mercado para establecer valores diferenciadores en los productos de la Seccional.		
Formular los proyectos que deben incluir presupuestos y presentar al área financiera correspondiente para su revisión y a la Dirección Ejecutiva para la aprobación.		
Acompañar y apoyar las actividades de bienestar social y cumpleaños del personal de FENALCO.		
Generar estrategias de ventas tanto para las afiliaciones como para los demás productos del gremio.		
Elaborar, socializar y ejecutar la estrategia comercial de las actividades del gremio: eventos, capacitaciones, afiliaciones, celebraciones especiales etc.		
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orienten al cumplimiento de sus funciones y objetivos.		
1.4. RESPONSABILIDADES		
Vigilar porque cada grupo se capacite permanentemente, manteniendo la buena comunicación con el área de capacitaciones, sugiriendo temas de interés para cada sector.		
Tener presente qué tipo de resolución a nivel nacional rige a cada sector.		
Revisión de información vía correo electrónico acerca de notas de interés para los sectores.		
Cumplir con la meta establecida con respecto a los presupuestos asignados.		
Participar en todas las tareas encomendadas como apoyo a los eventos, capacitaciones y demás actividades del gremio.		
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo.		
Velar por que se divulgue la promoción de eventos dentro del gremio.		
1.5. COMPETENCIAS GENERALES		
Capacidad de negociación		
Compromiso con la empresa		
Perseverancia		
Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico en Mercadeo y publicidad, Administración de empresas, comunicación social o tres (3) años de formación universitaria en carreras de Mercadeo y publicidad, Administración de empresas, comunicación social.


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 40 de 58
---	---	---

	Experiencia	6 meses – 12 meses en cargos comerciales, organización y logística de eventos
	Habilidades	Planear, organizar y controlar
		Conocimiento organizativo
		Habilidades de comunicación
		Orientación al cliente
		Creatividad
Liderazgo		
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas
	Esfuerzo visual	Entre el 21% y 40% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Entre 4 y 8 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato			
Firma:		Firma:			
Nombre:		Nombre:			
Fecha:		Fecha:			
Elabora:		Revisa:		Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez		Jorge Andrés Arango Campos	

 <p>Federación Nacional de Comerciantes FENALCO LA FUERZA QUE UNE META Y LLANOS ORIENTALES</p>	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	3ª Actualización Julio 2018 Página 41 de 58
--	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Asesor comercial
Área a que pertenece: Comercial
Cargo del jefe inmediato: Líder gremial.
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Planear, ejecutar, monitorear y ajustar los procesos de comercialización de los productos y servicios del gremio, orientado hacia el cumplimiento de los presupuestos de ventas, los indicadores de servicio al cliente y la rentabilidad de los productos de la Seccional, promoviendo el mejoramiento de las relaciones empresariales de FENALCO META con los afiliados y no afiliados, así como apoyar la planeación y ejecución de los eventos institucionales y venta de capacitaciones de afiliaciones de empresas a la seccional.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Vender todos los productos del gremio tanto a afiliados como no afiliados.
Ejecutar el plan de ventas, realizar visitas de ventas y seguimiento a los clientes actuales y potenciales.
Afiliar empresarios del Meta y Llanos Orientales a la Seccional Meta.
Desarrollar propuestas comerciales para nuevas afiliaciones o mejoramiento de las condiciones actuales de los afiliados a quienes aplique, contando con el visto bueno de la Dirección Ejecutiva.
Realizar análisis y prospección de clientes potenciales y preparar planes de visita.
Seleccionar y vincular clientes potenciales y atender clientes actuales para lograr la venta efectiva de los productos y servicios del gremio y para mantener relaciones crecientes y de largo plazo que sean rentables y de riesgo controlado.
Atender y recepcionar llamadas de las inquietudes de los afiliados que deseen conocer productos del gremio.
Entregar a los nuevos afiliados carta de bienvenida firmada por la Dirección Ejecutiva y carnet que lo identifica como afiliado al gremio.
Entregar informes de gestión semanalmente o cuando le sean solicitados y reportarlos al Líder gremial.
Llevar planilla diaria de visitas firmadas por el contacto o por quien haya atendido la visita, indicando la fecha, hora de llegada, hora de salida, objetivo de la visita y resultados (Ruteros) y pasar al Líder gremial.
Organizar y mantener bases de datos para apoyar el proceso de venta de los productos de Fenalco tanto a los afiliados como a los no afiliados, actualizándose constantemente.
Enviar información de propuestas comerciales vía email a los afiliados, con previa autorización de los coordinadores y hacer el seguimiento respectivo.
Realizar visitas de mantenimiento a los afiliados según instrucciones del Líder gremial.
1.2.2. Funciones antes de la visita
Realizar prospecciones.
Organizar su tiempo.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	3ª Actualización Julio 2018 Página 42 de 58
---	---	---

<p>Descubrir nuevos mercados.</p> <p>Establecer contacto previo a la visita con el cliente.</p> <p>Preparar las rutas y programar las salidas de acuerdo a las mismas dejarlas registradas en el rutero e informar a su jefe inmediato.</p> <p>Preparar el portafolio de servicios y propuestas comerciales para realizar las visitas.</p> <p>Realizar el registro de los datos de los clientes durante la vista.</p> <p>1.2.3. Funciones durante la visita o venta</p> <p>Elaborar una presentación apropiada para el caso.</p> <p>Presentar la oferta o propuesta.</p> <p>Prever estrategias para las posibles objeciones.</p> <p>Cierre de la venta.</p> <p>1.2.3. Funciones después de la visita o venta</p> <p>Realizar seguimiento.</p> <p>Análisis de cumplimiento de objetivos.</p> <p>Presentar el informe de gestión diario al Líder gremial.</p> <p>Atender contra propuestas de afiliaciones, servicios, capacitaciones y eventos con el aval del Líder gremial.</p> <p>Atender reclamaciones e incidencias de los clientes.</p> <p>Las demás que le sean asignadas y que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos.</p> <p>1.2.4. Funciones secundarias</p> <p>1.2.4.1. Funciones de eventos</p> <p>Participar en la planeación y ejecución de los eventos, capacitaciones y demás actividades del gremio.</p> <p>Apoyar en la logística de la ejecución de los eventos de la Federación Nacional De Comerciantes Seccional Meta.</p> <p>Realizar gestión de promoción de los productos y servicios de Fenalco durante los eventos, obtener bases de datos, afiliaciones, etc.</p> <p>Realizar gestión comercial de los eventos que le sean asignados.</p> <p>Realizar informes de los eventos, actividades y capacitaciones.</p> <p>Participar en todas las tareas encomendadas como apoyo a los eventos, capacitaciones y demás actividades del gremio.</p> <p>Apoyar en la entrega de documentos.</p> <p>Recepción de los documentos soporte del proceso de afiliación y gestión de los mismos, a fin de realizarlo de manera eficiente y eficaz.</p>
--

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	3ª Actualización Julio 2018 Página 43 de 58
---	---	---

1.3. RESPONSABILIDADES			
Cumplir las metas de ventas de los productos de la Federación establecidas por la dirección, contribuyendo a la implementación de estrategias de mejoramiento continuo.			
Velar por la búsqueda de patrocinios para diversos eventos y capacitaciones que se presenten como objeto social de la Federación.			
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo.			
Mantener confidencialidad de la información			
1.4. COMPETENCIAS GENERALES			
Capacidad de negociación			
Compromiso con la empresa			
Perseverancia			
Integridad			
Tolerancia a la frustración			
2. ANÁLISIS DEL CARGO			
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN	
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico en ventas de productos y servicios.	
	Experiencia	13 meses - 19 meses de experiencia en ventas intangibles y mercadeo, excelente dominio de Office, cultura del servicio al cliente y técnicas de negociación, apertura de mercados a nivel corporativo, planificación y desarrollo de planes de trabajo	
	Habilidades	Servicio al cliente	
		Proactividad	
		Liderazgo	
Logro de presupuesto			
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas	
	Esfuerzo visual	Entre el 41% y 60 % de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos	
	Monotonía del trabajo	Del 41% al 60% de las funciones del cargo se realizan diariamente	
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes	
	Materiales y equipos	Entre 4 y 8 materiales y equipos a cargo	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	3ª Actualización Julio 2018 Página 44 de 58
---	---	---

	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 5
	Riesgo de enfermedad laboral	El puesto de trabajo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
<i>Elabora:</i>	<i>Revisa:</i>	<i>Aprueba:</i>	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 45 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Líder gestión interna
Área a que pertenece: Administrativa
Cargo del jefe inmediato: Dirección ejecutiva
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Realizar el control administrativo, económico y contable de la seccional velando por la correcta gestión de personal, económico - financiera y de la información, de acuerdo con los objetivos, normas internas establecidas y normatividad vigente.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Realizar la causación o contabilización de las cuentas por pagar de Fenalco como facturas de compras y demás documentos.
Anunciar las anomalías encontradas en algún procedimiento que maneje el área financiera y contable, y de todo el personal.
1.2.2. Funciones proceso de compras
Coordinar las compras que requiera la Seccional para su normal funcionamiento, teniendo en cuenta las políticas, normas y procedimientos establecidos.
Hacer el proceso de pedir 3 cotizaciones, teniendo en cuenta la requisición aprobada.
Elaborar las órdenes de servicios, con previo requisición o cotizaciones aprobadas por la dirección ejecutiva.
Revisar los requerimientos de compras versus presupuesto aprobado.
Coordinar celebración cumpleaños personal
Coordinar y realizar actividades de bienestar social al personal
Coordinar con la secretaria y servicios varios, la logística para la atención requerida en junta directivas
1.2.3. Otras funciones
Realizar el informe financiero de resultados de cada evento/capacitación o actividad de acuerdo al presupuesto.
Manejo del portal bancario del Banco de Bogotá y Bancolombia, para el proceso de todos los pagos de cuenta por pagar
Acompañamiento y apoyo logístico en eventos/capacitación y actividades varias
Elaborar los llamados de atención o memorando al personal
Asistir a las juntas directivas cuando la dirección ejecutiva lo requiera
Hacer acompañamiento o apoyo en los convenios teniendo en cuenta los requerimiento y procesos asignados en los mismos.
Si se reciben recursos de los convenios, deber velar y realizar los pagos a proveedores, por medio de portal bancario.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 46 de 58
---	---	---

Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos.

1.2.4. Funciones secundarias

Liquidar las comisiones previas a la nómina como las de afiliaciones, ventas de eventos y capacitaciones de resultados de convenios con las universidades.

Elaborar la nómina quincenalmente, para entregar al contador para su revisión y la dirección ejecutiva para su aprobación y visto bueno.

Elaborar las notas contables del cierre de cada mes, amortizaciones, depreciaciones, ingresos diferidos, conciliaciones bancarias, provisiones de seguridad y prestaciones sociales.

Realizar arqueos de caja esporádico a la tesorera.

Coordinar con el contador para el proceso de liquidación de la retención en la fuente e IVA y para el proceso de pago se debe estar en comunicación con el revisor fiscal y tesorera.

Liquidar la seguridad social mensualmente en el operador virtual y hacer el proceso de pago.

Coordinar con el contador de enviar a Fenalco Nacional mensualmente, el balance ya aprobado por la junta directiva.

Alistar la información financiera y contable requerida para presentar en el comité financiero o reuniones que se programen a su vez debe participar con los temas establecidos.

Velar y tramitar las obligaciones laborales del personal de Fenalco, como pago de cesantías, intereses a las cesantías, primas, vacaciones.

Velar y coordinar con el contador, la elaboración de la Declaración de renta y presentación de la exógena, a su vez debe estar en comunicación con el revisor fiscal para el proceso de revisión y aprobación.

1.2.5. Funciones procesos de selección de personal

Coordinar la solicitud de vacante con las empresas que manejan bolsas de empleo (SENA, cofrem) y empresas afiliadas.

Acompañamiento en el proceso de entrevista con la dirección ejecutiva

Realizar la confirmación de las referencias laborales y personales de la hoja de vida.


Hacer las pruebas necesarias para la vacante.

Coordinar con el asesor jurídico la elaboración de contratos laborales de Fenalco, convenios, alianzas y contratos de personal externo.

Realizar las afiliaciones y retiros a la EPS entidad promotora de salud, ARL administrador de riesgos profesionales, caja de compensación familiar Cofre de los funcionarios de Fenalco.

Realizar las afiliaciones y retiros a la ARL de los pasantes de Cofrem y universidades.

Coordinar con la secretaria estos documentos entrega de carta para toma de exámenes médicos de ingreso o retiro, carta para la elaboración carnet, carta para apertura de la cuenta bancaria de nómina, organización de la carpeta de hoja de vida y demás documentos de los funcionarios.

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 47 de 58
---	---	---

Coordinar según los convenios, para los estudiantes que van a realizar las prácticas, sea de los colegios o universidades y solicitar por escrito o por correo los estudiantes autorizados.

1.3. RESPONSABILIDADES

Velar para que la documentación contable se envíe a empastar y esté en un lugar ordenada y de forma privada.

Velar por el cumplimiento de horario, uniformes y portar carnet, al personal

Mantener confidencialidad de la información

1.4. COMPETENCIAS GENERALES

Capacidad de negociación

Compromiso con la empresa

Perseverancia

Integridad


Tolerancia a la frustración

2. ANÁLISIS DEL CARGO

FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnólogo administrativo o contabilidad y finanzas
	Experiencia	20 meses - 26 meses experiencia en cargos administrativos y tesorería.
	Habilidades	Capacidad de liderazgo
		Contables
Financiero		
	Talento humano	
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa constantemente en sus funciones por más de 6 horas
	Esfuerzo visual	Más del 81% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 61% al 80% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	6 - 10 clientes
	Materiales y equipos	Más de 14 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia menor a 1,7 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 4 riesgos de enfermedad laboral

 <p>Federación Nacional de Comerciantes</p> <p>FENALCO</p> <p>LA FUERZA QUE UNE META Y LLANOS ORIENTALES</p>	<p>FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO</p>	<p>1ª Actualización Julio 2018 Página 48 de 58</p>
--	--	--


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato			
Firma:		Firma:			
Nombre:		Nombre:			
Fecha:		Fecha:			
<i>Elabora:</i>		<i>Revisa:</i>		<i>Aprueba:</i>	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez		Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 49 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Tesorera
Área a que pertenece: Administrativa
Cargo del jefe inmediato: Líder gestión interna
1.2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Administración de documentos e información requerida para el área contable y financiera de Fenalco orientado hacia el manejo oportuno de la cartera.
1.3. FUNCIONES
1.3.1. Funciones Primarias
Elaborar la documentación de los ingresos y egresos asignados, con sus respectivos registros y soportes, para ser entregados a contabilidad de la seccional en el momento que sea requerido, en su respectivo archivo consecutivo y cronológico.
Manejo de caja general y caja menor, así como el reintegro de caja menor
Portales bancarios.
Pago de proveedores.
Planilla de caja diaria
Archivo general.
Elaborar las facturas de venta. Informes de venta.
Optimizar los recursos financieros a través del manejo adecuado de los archivos y papelería que maneja la seccional
Asignar tareas, programar cobros de dinero, consignaciones, entrega de correspondencia al mensajero – cobrador.
Proponer y sugerir mejoras a los procedimientos y optimizar las herramientas con que cuenta en el cargo.
Organizar y controlar el recaudo de los ingresos, las respectivas consignaciones y el pago de las obligaciones contraídas por la empresa.
Realizar el respectivo pago bajo aprobación de su jefe inmediato a los proveedores por concepto de productos adquiridos por la Seccional, Verificando que estos sean entregados de acuerdo a las especificaciones requeridas por la Federación.
Realizar bajo aprobación de su superior transferencias electrónicas por concepto de pago de obligaciones o depósito de dineros de la seccional.
Responder por la seguridad de Chequeras, pólizas, seguros que se encuentren bajo su custodia.
Realizar el cobro de la cartera de Fenalco Meta, proponer estrategias para los recaudos.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 50 de 58
---	---	---

1.3.2. Funciones secundarias
Programar en coordinación de la subdirectora Administrativa y Financiera las compras que requiera la Seccional para su normal funcionamiento, teniendo en cuenta las Políticas, normas y procedimientos establecidos por FENALCO.
Realizar y contabilizar el pago de la nómina, bajo la revisión del contador y aprobación del director ejecutivo.
Presentar informes y reportes oportunos, en la periodicidad y el momento en que le sean exigidos.
Realizar el pago de parafiscales bajo supervisión de su superior.
Generar estrategias de seguridad en la información que maneja, en los recursos y demás procedimientos.
Apoyar con la parametrización en el software contable, de los procesos relacionados con su cargo y el área financiera, en coordinación con la Coord. Financiera y Contable, en unión con la Líder de gestión interna.
Realizar el pago de parafiscales bajo supervisión de su superior.
Gestionar el pago oportuno de impuestos cuando haya lugar.
Presentar informe sobre la gestión de cartera por edades, realizar seguimiento a la cartera que se pasa al área jurídica para cobro pre jurídico.
Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la Oportunidad y la periodicidad requeridas.
Informar al mensualmente y por escrito al asesor jurídico acerca de la cartera vencida de clientes, superior a 120 días y llevar el control y seguimiento de esta información.
Contabilización de la nómina, liquidar facturación mensual de los afiliados.
Realizar desprendibles de nomina
Realizar los informes de venta de eventos
1.4. RESPONSABILIDADES
Portar el uniforme asignado por la dependencia y velar por una adecuada presentación Personal.
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo.
Anunciar a su jefe inmediato en el momento de encontrar anomalías en algún procedimiento que maneje la seccional en cuanto al área financiera.
1.5. COMPETENCIAS GENERALES
Capacidad de negociación
Compromiso con la empresa
Perseverancia
Integridad
Tolerancia a la frustración


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 51 de 58
---	---	---

2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico en Contaduría.
	Experiencia	6 meses - 12 meses manejo de la tesorería, facturación, registros contables, experiencia en cargos similares.
	Habilidades	Habilidad numérica
		Comunicación efectiva
Relaciones interpersonales		
		Manejo de Office
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa constantemente en sus funciones por más de 6 horas
	Esfuerzo visual	Ente el 61% y 80% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 61% al 80% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Más de 14 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son más del 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia menor a 1,7 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 2
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:		Revisa:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	
Aprueba:		Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 52 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Mensajero cobrador
Área a que pertenece: Administrativa
Cargo del jefe inmediato: Líder gestión interna
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Distribuir correspondencia de la Federación y facturación generada durante el periodo, además de realizar el cobro de cartera de la Seccional.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
1.2.1.1. Perfil logístico
Efectuar el envío de la correspondencia, hacer su distribución interna y externa en forma personal y responder por los documentos que le sean confiados.
Realizar diligencias de mensajería como solicitar formularios para pagos de parafiscales, certificados de la oficina de registro de instrumentos públicos y Cámara de comercio y reclamar y consignar cheques.
Canalizar las inquietudes verbalmente que tengan los afiliados en el momento de la visita y comunicar al líder gestión interna.
Realizar entrega de facturación a los afiliados de la seccional y empresas externas.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se oriente al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.2.1.2. Perfil financiero
Recibir los dineros correspondientes a la facturación, elaborar recibo provisional y entregar a tesorera.
Realizar el pago de servicios de la Seccional cuando se dé lugar a estos.
Realizar consignaciones en efectivo o cheque según especificaciones de la tesorera.
1.2.2. Funciones secundarias
Apoyo logístico en eventos/capacitaciones y actividades de Fenalco.
Realizar el mantenimiento preventivo de su recurso de trabajo (Moto), para desarrollar oportunamente sus funciones dentro del cargo.
1.3. RESPONSABILIDADES
Responder por la seguridad de documentos, títulos valores y elementos que estén a su cargo.
Responsabilizarse por el manejo de dinero que en mención de su cargo tiene responsabilidad.
Mantener confidencialidad de la información
1.4. COMPETENCIAS GENERALES
Capacidad de negociación
Compromiso con la empresa
Perseverancia


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 53 de 58
---	---	---

Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Bachiller comercial o cursando primeros semestres de una carrera profesional
	Experiencia	6 meses - 12 meses de experiencia como conductor mensajero, cultura de servicio, técnicas de recaudo y cartera.
	Habilidades	Honestidad
		Responsabilidad
Relaciones interpersonales		
	Comunicación oral	
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas
	Esfuerzo visual	Menos del 20% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Entre 4 y 8 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia menor a 1,7 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 5
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:		Revisa:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez		Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	
		Aprueba:	
		Jorge Andrés Arango Campos	


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 54 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Servicios varios
Área a que pertenece: Administrativa
Cargo del jefe inmediato: Líder gestión interna
1.2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Ejecutar labores auxiliares tales como: aseo de instalaciones, muebles y utensilios; preparación y distribución de alimentos y bebidas; traslado de muebles, enseres, equipos, apoyo logístico y otros de naturaleza similar.
1.3. FUNCIONES
1.3.1. Funciones primarias
Operar y responder por el buen uso de elementos de trabajo que le sean asignados e informar a la líder gestión interna oportunamente sobre las anomalías presentadas.
Atención y servicio al cliente en actividades propias de Fenalco.
Realizar y mantener el aseo e higiene de las instalaciones de Fenalco.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orientan al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.3.2. Funciones secundarias
Efectuar diligencias externas por medio telefónico y presencial cuando la necesidad del servicio lo requieran.
Entregar de acuerdo a las instrucciones, elementos y documentos que sean solicitados.
Fijar y/o distribuir circulares, afiches y demás ayudas visuales en los puntos o dependencias que la dirección autorice u ordene.
Atender solicitudes de alquiler de auditorio y sala de juntas.
Apoyo logístico en eventos / capacitaciones y actividades varias.
1.4. RESPONSABILIDADES
Responder por la seguridad de equipos y elementos que estén a su cargo.
Mantener confidencialidad de la información
1.5. COMPETENCIAS GENERALES
Capacidad de negociación
Compromiso con la empresa
Perseverancia
Integridad
Tolerancia a la frustración


	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 55 de 58
---	---	---

2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Bachiller
	Experiencia	6 meses - 12 meses experiencia en atención al cliente y logística de eventos o en cargos similares.
	Habilidades	Iniciativa
		Seguimiento de instrucciones
		Recursividad
		Colaboración
Esfuerzo	Esfuerzo mental	No requiere concentración intensa en sus funciones
	Esfuerzo visual	Menos del 20% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 21% al 40% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	16 o más clientes
	Materiales y equipos	Más de 14 materiales y equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son menos del 25%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia mayor a 3 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 5 riesgos de enfermedad laboral


Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:	Revisa:	Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 56 de 58
---	---	---

1. Descripción del cargo
NOMBRE DEL CARGO: Líder de planeación y gestión de proyectos
Área a que pertenece: Área de planeación y gestión de proyectos
Cargo del jefe inmediato: Dirección ejecutiva
1.1. DEFINICIÓN DEL CARGO
Liderar los procesos de planeación estratégica de la Federación y apoyar con la formulación y medición de los proyectos.
1.2. FUNCIONES
1.2.1. Funciones primarias
Formular, gestionar y ejecutar los proyectos y convenios institucionales que se celebren con el sector público o privado o ante convocatorias nacionales como Innpulsa, Ministerios, Fontur, Propaís, BID y otras fuentes de cooperación nacional o internacional.
Llevar y conservar un sistema documental físico y digital de los convenios, contratos y proyectos que estén a su cargo y/o se estén ejecutando, conservar los documentos soporte y gestionar las acciones derivadas de los mismos tales como actas de inicio, informes periódicos, seguimiento, liquidación y cierre de los mismos.
Monitorear constantemente las convocatorias de proyectos de instituciones públicas y privadas, con el fin de elaborar un diagnóstico de oportunidades de financiación de iniciativas de Fenalco, y saber en cuáles se podría participar.
Planificar la ejecución del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.
Realizar relacionamiento con instituciones públicas o privadas externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
Las demás que por su naturaleza correspondan al área de su competencia y se orientan al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
1.2.2. Funciones secundarias
Liderar los procesos de planeación estratégica de la organización y apoyar la formulación del plan de trabajo anual.
Llevar un tablero de indicadores y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas del P.E, en lo concerniente a las metas e indicadores institucionales.
Generar información de estudios económicos y sectoriales del comercio en general conservando los lineamientos de la dirección de estudios económicos de Fenalco presidencia.
Aplicar las herramientas necesarias para la generación de información del comportamiento del comercio y sus sectores; tales como sondeos, estudios de mercado, focus group encuestas, etc. conservando los lineamientos de la dirección de estudios económicos de Fenalco presidencia

	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 57 de 58
---	---	---

Actualización y publicación de información económica de interés nacional departamental y local.		
Apoyar la presentación de información, discursos, artículos, ponencias y demás que requiera la Dirección ejecutiva, la presidencia de la junta directiva y demás las áreas gremiales y Asistir a reuniones, mesas de trabajo comisiones y espacios de interés en representación de a Fenalco Meta cuando le sea asignado y realizar los respectivos informes y seguimiento a tareas o acciones que se deriven de estos		
Planificar la ejecución del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.		
Definir los objetivos del proyecto o convenio: que sean claros y alcanzable según las capacidades de la empresa.		
Alinear los convenios con las estrategias institucionales.		
Formular, administrar los costos y presupuestos de los convenios y proyectos.		
Coordinar la elaboración, seguimiento y monitoreo del Plan Operativo del proyecto, la elaboración de informes intermedios e informe final.		
1.3. RESPONSABILIDADES		
Acompañar el proceso de gestión documental de los procesos misionales y documentación del sistema de gestión de calidad y de seguridad y Salud en el trabajo.		
Supervisar los convenios que se le asignen y estén en ejecución		
1.4. COMPETENCIAS GENERALES		
Capacidad de negociación		
Compromiso con la empresa		
Perseverancia		
Integridad		
Tolerancia a la frustración		
2. ANÁLISIS DEL CARGO		
FACTOR	SUBFACTORES	DESCRIPCIÓN
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en economía, administración de empresas o ingeniería industrial con énfasis en conocimientos en formulación de proyectos y estudios económicos.
	Experiencia	6 meses - 12 meses con experiencia en formulación y gestión proyectos
	Habilidades	Gestión y logros
		Capacidad de planificación y organización
Orientación a resultados		
Esfuerzo	Esfuerzo mental	Comunicación escrita y oral
		Requiere concentración intensa regularmente de 2,1 horas a 4 horas

 <p>Federación Nacional de Comerciantes FENALCO LA FUERZA QUE UNE META Y LLANOS ORIENTALES</p>	FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES SECCIONAL META Y LLANOS ORIENTALES PERFIL DE CARGO	1ª Actualización Julio 2018 Página 58 de 58
--	---	---

	Esfuerzo visual	Entre el 21% y 40% de sus funciones se realizan en computador y organización de documentos
	Monotonía del trabajo	Del 41% al 60% de las funciones del cargo se realizan diariamente
Responsabilidades adquiridas	Contacto con clientes	11 - 15 clientes
	Materiales y equipos	No tiene materiales ni equipos a cargo
	Datos confidenciales	Los datos confidenciales que maneja son entre el 51% y el 75%
Condiciones de trabajo	Condiciones del puesto	Sentado y de pie dispone de una distancia entre 1,8 m ² y 2 m ²
	Riesgo de accidente laboral	Clase de riesgo 3
	Riesgo de enfermedad laboral	El cargo está expuesto a 3 riesgos de enfermedad laboral

Ocupante del cargo		Jefe Inmediato	
Firma:		Firma:	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	
Elabora:	Revisa:	Aprueba:	
Janith Contreras Heylen Rocio León Ana María Rodríguez	Jorge Andrés Arango Campos Hada Ruth Carrillo Álvarez	Jorge Andrés Arango Campos	