

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERAS PARA EL
PERSONAL DE LAS ÁREAS COMERCIAL Y DE DESARROLLO Y
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MUSSI ZAPATOS.

SORAYA CAROLINA VILLAMIZAR***
MILANYELA JACOME SANCHEZ**
JUAN CARLOS VERGEL SERRANO***

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN
CUCUTA
2014

*** Administración de empresas

** Contaduría Pública

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERAS PARA EL
PERSONAL DE LAS ÁREAS COMERCIAL Y DE DESARROLLO Y
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MUSSI ZAPATOS.

Asesora: Luz Marina Villegas González
Profesora Instituto de Postgrado Forum
Universidad de La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN
CUCUTA
2014

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA.....	8
1.1 TÍTULO.....	8
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5 DELIMITACIÓN	9
1.5.1 Grado de involucramiento que se espera de la gerencia	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVOS GENERALES	¡Error! Marcador no definido.
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1. MARCO CONCEPTUAL.....	13
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
4.1 METODOLOGÍA	14
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	14
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	14
4.3.1 Población.....	14
4.3.2 Muestra	14
4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	15
4.5 INSTRUMENTOS.....	15
5. INFORMACIÓN GENERAL.....	16
5.1 RAZÓN SOCIAL	16
5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	17
5.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS.....	18
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18

5.5 TIPO DE CULTURA.....	19
6. RESULTADOS.....	21
6.1 FOCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	21
6.2 FACTORES CLAVS DE ÉXITO.....	21
6.3 PROCESOS CLAVES.....	21
6.4 CARGOS CLAVES.....	22
6.5 CARGOS CRITICOS.....	22
6.6 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	22
7. PLANEACIÓN DE CARRERA.....	24
7.1 DEFINICIÓN OBJETIVOS DEL PLAN.....	24
7.2 IDENTIFICACIÓN FAMILIAS PROFESIONALES.....	24
7.3 IDENTIFICACIÓN CARGOS “TIPO” POR RUTAS PROFESIONALES.....	24
7.4 IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS COMUNES Y DIFERENCIALES.....	24
PLAN DE CARRERA RUTA PROFESIONAL COMERCIAL.....	25
8. PLANES DE DESARROLLO.....	27
8.1 MATRIZ DE LAS NUEVE CAJAS.....	27
8.2 DISEÑO DEL MAPA POTENCIAL Y DESMPEÑO PARA PROCESOS CRITICOS	29
8.2.1 Mapa área de producción.....	29
8.2.2 Mapa área comercial.....	30
8.3 ACCIONES DE DESARROLLO Y COMPENSACION PARA CADA RUTA.....	31
8.3.1 Acciones de desarrollo área comercial.....	31
8.3.2 Acciones de desarrollo área producción.....	33
8.4 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR Y RETROALIMENTAR EL PLAN.....	35
8.5 PLANES DE CAPACITACIÓN.....	36
8.5.1 Finalidad.....	36
8.5.2 Alcance.....	36
8.5.3 Objetivos generales.....	36
8.5.4 Objetivos específicos.....	37
8.5.5 Tipos de capacitación.....	37
8.5.6 Temas de capacitación.....	37

8.5.7 Recursos.....	38
8.5.8 Presupuesto	38
8.5.9 Cronograma	39
9. PLANES DE SUCESIÓN.....	40
9.1 IDENTIFICACIÓN CARGOS CRITICOS	40
9.1.1 Plan de sucesión ruta de producción.....	42
9.1.2 Plan de sucesión ruta de producción.....	43
9.2 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	44
9.2.1 Cronograma	44
9.2.2 Presupuesto.....	45
10 CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFIA.....	48
ANEXOS.....	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Perfil de cargo – Asesor de venta	50
Anexo B. Perfil de cargo – Operario de producción	51

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se contextualiza en el sector calzado y marroquinería, uno de los más importantes en la economía de la región debido a su gran aporte en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la mano de obra local.

A partir de esta idea, se busca diagnosticar las condiciones de desarrollo en que se encuentra el personal comercial y operativo de MUSSI Zapatos y el grado de involucramiento de la alta gerencia en la contribución del crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Así mismo, se identificarán los cargos claves y las rutas profesionales que son fundamentales en los procesos core de la organización con el fin de crear planes de desarrollo específicos acordes al estilo de dirección, enmarcando los valores y enfocados en los objetivos estratégicos de la compañía.

Se diseñarán los perfiles de los cargos básicos de las áreas comercial y operativa donde se tendrán en cuenta las competencias organizacionales requeridas para dichos cargos. También se diseñará el mapa de potencial y desempeño de los procesos críticos y las acciones de desarrollo y compensación que se implementarán con respecto a los resultados obtenidos.

El correcto diseño del modelo de gestión por competencias garantizará una mayor efectividad en los procesos y un aumento en la motivación de los trabajadores.

1. PROBLEMA

1.1 TÍTULO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERAS PARA EL PERSONAL DE LAS ÁREAS COMERCIAL Y DESARROLLO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MUSSI ZAPATOS.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa había crecido paulatinamente en el tiempo desde hace aproximadamente 2 años y no se hacía necesario para la empresa implementar las diferentes estrategias para el desarrollo del recurso humano en la organización.

La expansión de la marca a nivel nacional, ha creado en la empresa la oportunidad de potencializar el personal que ha estado durante todo el proceso de crecimiento como marca y que sus resultados en desempeño han sido valiosos para lograrlo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Quizás a partir del crecimiento acelerado de los últimos años en un 35% donde MUSSI ha adoptado nuevas formas de trabajar en las áreas core como lo son Desarrollo de Producción y Ventas.

¿Cómo lograr que el personal de las área core de MUSSI ZAPATOS se alinee con la constante evolución de la empresa?

Se hace necesario la implementación de planes de carrera con el fin de que el personal este alineado a la evolución de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El Departamento de Recursos Humanos, en la empresa MUSSI ZAPATOS, es considerado como el departamento encargado de mantener y administrar a los empleados, realizando funciones operativas del día a día. Este desempeño de RRHH, es concebido desde años atrás, cuando la empresa no representaba la magnitud con la que cuenta hoy día. Al crearse la empresa, solo se manejaban dos ciudades: Cúcuta (fábrica, administración, punto de venta fábrica) y Bogotá (dos puntos de venta en los principales centros comerciales de la ciudad en ese momento). Los procesos que aplica hoy en día Recurso Humano en la empresa, son netamente operativos, dejando a un lado la importancia que debe tener el recurso humano con el que cuenta la empresa.

Año tras año, la visión de la compañía ha ido aumentando, generando así, mayor oportunidad de empleo en los diferentes municipios donde hace presencia. Y donde de una manera u otra, genera necesidad de estructura organizacional.

La evolución de la empresa haciendo presencia en 20 ciudades, 52 puntos de venta, una sede principal donde se ubican el área administrativa, y área de producción y desarrollo; obliga a los directivos diseñar las diferentes estrategias que permitan solucionar las necesidades de su evolución. La estructuración de los departamentos, la planeación de objetivos propios de empresa, de área y la formulación de los objetivos, funciones y competencia para los cargos; deben contribuir para lograr metas que la empresa se formule.

Analizando el nivel de Recursos Humanos de la empresa, con los referentes de Calderón; MUSSI ZAPATOS, cumple un excelente proceso operativo, ya que desarrollo oportunamente los procesos administrativos de recursos humanos como son: información de nómina, vinculación de personal, requerimientos de documentos laborales y gestión de reembolso de incapacidades ante las entidades de seguridad social. Generando en los empleados, cierto grado de satisfacción por contar a tiempo con lo que ellos solicitan o con la remuneración de su labor. Sin embargo no se detalla el compromiso que debe gestionar Recursos Humanos, por el interés presentar talleres de capacitación y re-inducción efectivas, que impacten aún más el compromiso de los empleados.

1.5 DELIMITACIÓN

Al realizar la observación y el diagnóstico de la empresa, hemos identificado problemas que pueden afectar el desarrollo del plan, pero que la empresa está dispuesta a sopesar de acuerdo al interés de modificar estas conductas.

La empresa carece de una estructura tecnológica que facilite La comunicación con el personal del área comercial debido a que 49 de las 52 tiendas se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país.

El presupuesto actual de la empresa no incluye una nueva inversión en proyectos para el departamento de Talento humano.

Poca aceptación por parte de los trabajadores que ocupan los cargos claves del área de producción a cambios en tecnología, procesos y gestión administrativa.

El bajo índice de educación en el personal operativo.

1.5.1 Grado de involucramiento que se espera de la gerencia

Para la implementación del plan que se propone, es importante tener un alto grado de involucramiento de la gerencia, desde la perspectiva de cambio en el enfoque de dirección que ha manejado la organización años atrás durante la administración de la primera generación de la familia hasta el día de hoy. Además es indispensable contar con la autorización para realizar las diferentes actividades tales como encuestas, evaluación de perfiles de los empleados por medio del método de observación de sus labores y el tiempo de los jefes inmediatos del personal que se quiere potencializar las competencias.

Es importante resaltar, que la alta gerencia y los principales directivos, tienen toda la voluntad de aumentar la efectividad de su empresa, mediante el apoyo económico para estudios, capacitaciones y actividades que ayuden a aumentar las competencias del personal que de acuerdo a su desempeño y potencial, la empresa considere realizar un reconocimiento a su labor; beneficiándose recíprocamente la empresa y el empleado.

1.5.2 Posibilidades de recursos técnicos y tecnológicos

Para la implementación de esta plan se contará con el apoyo de los especialistas que están presentando el proyecto, igualmente se tendrá el apoyo de información que permita alcanzar la finalidad del proyecto, así como la disponibilidad de tiempo del personal requerido para apoyar las actividades programadas para esto.

Todo el proyecto se realizará desde la ciudad de Cúcuta, y la comunicación con las ciudades donde MUSSI hace presencia es fundamental, se hace necesaria la estructuración de una sala virtual donde se permitan realizar videoconferencias con el personal que se encuentra en las otras ciudades.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Implantar en la organización un enfoque nuevo de estilo de dirección para administrar el Talento Humano especialmente de las áreas core.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Mejorar y simplificar la gestión integrada de los talento humano.

Generar un proceso de mejora continua en la calidad ~~y en la asignación~~ de los talento humano.

Reconocer la contribución del desarrollo profesional de las personas y de la empresa en general.

Mejorar la productividad y competitividad de la empresa

3. MARCO TEÓRICO

La administración integra y coordina los recursos organizacionales, dentro de estos se encuentran los recursos humanos, los cuales se definen como:

“Personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea”¹

La Administración de Recursos Humanos se refiere a la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores, cuyo objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.²

La Administración de Recursos Humanos también se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.³

La preparación del recurso humano en las empresas se hace cada día más indispensable, los empleados deben estar conscientes que la superación dentro de una empresa o en alguna área profesional, depende en gran medida del esfuerzo que estos realicen para asimilar nuevos conocimientos y ponerlos en práctica adecuadamente en su lugar de trabajo.

Debido al entorno globalizado en el que se encuentran las empresas, la fuerza laboral tiene que estar debidamente informada y preparada para competir en el mercado laboral. Es por ello que se hace necesario que las empresas cuenten con programas que permitan “planear el futuro profesional” del recurso humano, tarea que debe de ser compartida entre los empleados y la empresa, ya que por una parte los empleados deben tener expectativas de superación, y la empresa a su vez tiene la responsabilidad de tener un sincero compromiso por diseñar y poner en marcha dichos planes y programas.

Es por ello que se hace necesario que las empresas cuenten con programas que permitan “planear el futuro profesional” del recurso humano, fomentando la carrera dentro de la institución, tarea que debe de ser compartida entre los empleados y la empresa, ya que por una parte los empleados deben tener expectativas de superación, y la empresa a su vez tiene la responsabilidad de tener un sincero compromiso por diseñar y poner en marcha dichos planes y programas. La planeación de carrera debe ser fiel reflejo de la filosofía profesional de cada persona, porque permite optimizar y perfeccionar la contribución del factor humano en las organizaciones.

¹ 1 Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 5ª Edición. 2000

Edgar Scheine, define la Planificación de la carrera como un proceso continuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla lentamente un auto concepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores.

3.1. MARCO CONCEPTUAL

En Colombia se cuenta con recursos limitados de acceso a tecnologías de punta, por tanto se ha valorado en gran manera la mano de obra artesanal, pero la globalización económica a la que se ha estado abriendo el mercado colombiano; ha hecho que la competencia se haga más fuerte, generando que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en potencializar aquellas actividades que le generan valor diferencial frente a sus consumidores; tal es el caso de gremio de fabricantes de calzado en Colombia a quienes problemas como el contrabando y el calzado fabricado en CHINA a precios muy bajos frente a los nacionales; por tanto este sector ha entendido que para mantenerse en el mercado en necesario producir con calidad.

El sector del calzado en norte de Santander también ha vivido de manera directa las consecuencias detalladas líneas arriba y aunque Cúcuta no ha sido tan reconocida a nivel nacional por la producción de calzado, es muy común ver en la ciudad talleres artesanales y familiares de fabricación de calzado de calidad media; pero solo han permanecido en el tiempo aquellas organizaciones que han invertido en la implementación de nuevas tecnologías enfocadas a la innovación y a la calidad siendo MUSSI una de estas organizaciones.

El sector del calzado es altamente competido, debido a la técnica y al conocimiento, que conlleva a que numerosos competidores ingresen al mercado sin limitaciones, además de la flexibilidad para el ingreso de empresas y marcas de mercados externos; de igual forma no existen condiciones favorables en el contexto y la rivalidad se manifiesta en competencia desleal y una cultura de cooperación limitada o inexistente entre las firmas.

2 Werther, William. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill. México. 5ª Edición, 2000
3 Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México 1977

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 METODOLOGÍA

En la elaboración del proyecto se implementó una Investigación de campo, puesto que se ejecutó en el medio donde se desarrolla el problema.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se determina de tipo cualitativo, porque se obtendrá información como opiniones, comentarios, ideas o sugerencias.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1 Población. La población objeto de estudio es el personal vinculado a la empresa en las áreas que se constituyen como los procesos core de MUSI. La población (N) de empleados vinculados a estas áreas son : 372 personas distribuidas 217 en el área de Producción y desarrollo, y 155 en el área comercial.

4.3.2 Muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

- n = el tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- σ = Desviación estándar de la población.
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.
- e = Límite aceptable de error muestral.

El cálculo de la muestra (n) es el siguiente:

N: 372

Nivel de confianza (k): 95%

Margen de error (e): 5%

n:73

Para nuestro estudio hemos tomado una muestra de 73 empleados del área comercial y de producción por las siguientes razones:

- Personal con el que tuviéramos un contacto directo para realizar el diagnóstico.
- Personal con el que en el momento de realizar el proyecto, estuvieran involucrados en algunos de los procesos que se estaban diseñando.

4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para esta muestra se tomaron en cuenta aquellos empleados que posean un desempeño excelente o promedio dentro de sus puestos de trabajo y que sean seleccionados mediante consenso para establecer así una legitimidad en su elección de cara a su ejecución cotidiana.

Como paso siguiente se realizó un panel de expertos con el fin de identificar y definir las competencias y conductas requeridas en el puesto de trabajo de un Operario de Producción y de un asesor de ventas. De igual forma se seleccionaron estos cargos hacia para el inicio del diseño de los planes de carrera.

Tomando en cuenta los resultados del panel de expertos se procedió a realizar entrevistas al personal que ocupa los cargos críticos con el objetivo de validar las competencias específicas requeridas para ocupar el cargo y así lograr éxito en su desempeño.

Finalmente, se procesó toda la información obtenida a través del análisis funcional, panel de expertos y entrevistas produciendo como resultado la propuesta de planes o rutas de carrera para los cargos críticos del área comercial y desarrollo de producción.

4.5 INSTRUMENTOS

Procesos CORE de la empresa	Técnicas e Instrumentos
Área Comercial	Se utilizó como instrumento de recolección de datos mediante un panel de expertos y se realizó el levantamiento del perfil del cargo Asesor de Venta (Ver anexo A)
Área Desarrollo de producción	Se utilizó como instrumento de recolección de datos mediante un panel de expertos y se realizó el levantamiento del perfil del cargo Operario de Producción (Ver anexo B)

Tabla 1. Cuadro resumen de técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información.

5. INFORMACIÓN GENERAL

5.1 RAZÓN SOCIAL

La empresa MUSSI ZAPATOS S.A.S.; es una empresa dedicada a la fabricación de calzado, bolsos y marroquinería para dama, con un alto índice de Calidad y Confort. Fue fundada hace 29 años en la ciudad de Cúcuta, con la razón social CALZADO MARYSABEL, perteneciendo al sector Industrial dedicado a la Manufactura en la transformación del cuero en artículos para dama; empresa familiar que inicialmente comercializaba sus productos en los almacenes de la región del Norte de Santander, siendo Cúcuta el principal mercado por su ubicación estratégica en la Frontera con el país de Venezuela. El conocimiento de la elaboración del calzado, ha sido transmitido generacionalmente, siendo hoy día liderada la organización por la segunda generación. Su crecimiento y los cambios en el mercado, generaron la necesidad de convertir su imagen en una marca comercialmente atractiva llamada MUSSI, con razón social desde hace once años de MUSSI ZAPATOS S.A.S.

En la evolución del mercado, MUSSI ve la necesidad de adquirir maquinaria de última tecnología para el calzado, sin dejar de lado la importancia de los procesos artesanales llevados a cabo por gente de la región teniendo en cuenta que el sector del calzado presenta una gran oferta de mano de obra dedicada a la producción y transformación de la materia prima.

Aproximadamente hace quince (15) años empezó un proceso de expansión buscando nuevos mercados comerciales a nivel nacional, contando hoy en día con 50 puntos de venta a nivel nacional, haciendo presencia en 19 ciudades del país y sus principales centros comerciales.

Actualmente cuenta 394 empleados, distribuidos en sus tres áreas productivas: administrativa, comercial, de producción y desarrollo. Un 58% son mujeres y 41% hombres, ubicados estratégicamente en los procesos de producción y comercialización.

MUSSI ZAPATOS, tiene una estructura organizacional ampliamente difundida y respetada por todos los miembros de la organización. En el momento de la vinculación del empleado, la empresa da a conocer la identidad corporativa expresándole su razón de ser, lo que busca y sus valores.

5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

“Crear zapatos y accesorios de moda con buen diseño y cuidado de los detalles, ofreciendo un excelente servicio en la experiencia de compra”

Visión

“Ser en el año 2017, una marca reconocida en el mercado nacional de zapatos y accesorios de moda para mujer, impulsada por un equipo humano comprometido con la calidad y el servicio”

Valores

Respeto: Hacia nosotros mismos, nuestros compañeros, nuestros clientes, y nuestros productos.

Solidaridad: Fortalecimiento diario de los lazos de apoyo entre los compañeros y hacia los clientes.

Honestidad: Trabajar con transparencia honrando las normas, y transmitiendo confianza a nuestros compañeros y clientes.

Orden: En los puestos de trabajo, puntos de venta y procesos operativos y administrativos.

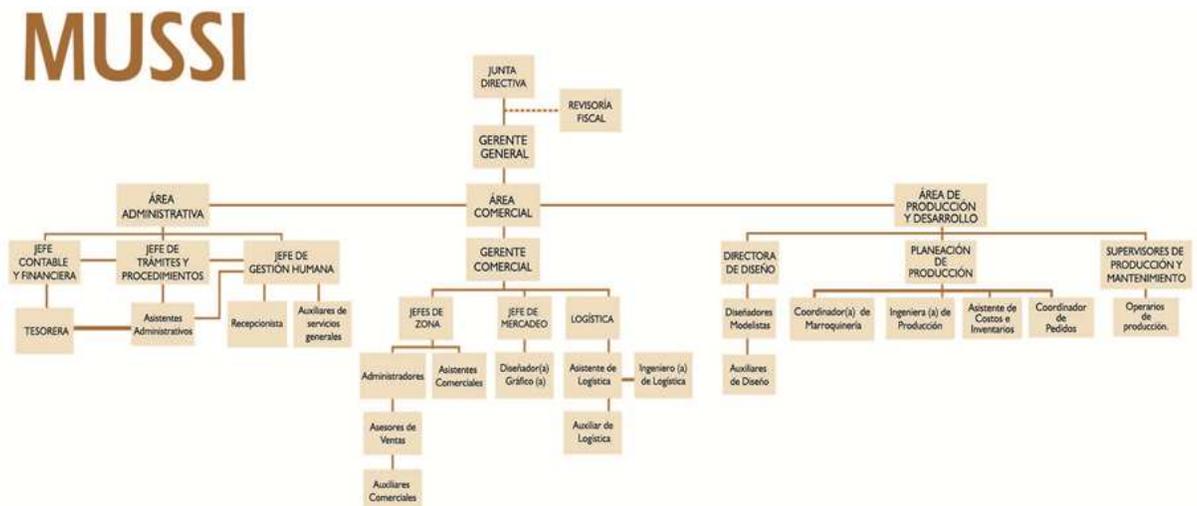
Cuidado por los detalles: Esmero por hacer las cosas bien, y esfuerzo permanente por innovar y mejorar.

5.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

La empresa MUSSI ZAPATOS ofrece un portafolio de producto en el segmento del calzado, carteras y artículos de marroquinería para la mujer con un alto estándar de calidad y comodidad en la cadena de tiendas MUSSI a nivel nacional, brindando una excelente experiencia de compra.

Todos sus productos están hechos con materiales de alta gama, seleccionados minuciosamente con el fin de garantizar unos acabados de muy buen nivel. Buscamos diferenciarnos con la elección de materiales y diseños que lleguen a nuestros clientes que disfrutan de la moda y la innovación.

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Actualmente, MUSSI ZAPATOS S.A.S., cuenta con 394 personas vinculadas a la empresa, distribuidas en las tres (3) áreas de trabajo: Administrativa, Comercial y de Planeación y Desarrollo de la Producción, siendo cada una de ellas de gran importancia en la cadena de trabajo para el cumplimiento del objetivo general de la empresa.

5.5 TIPO DE CULTURA

La cultura es un conjunto de símbolos (valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, ritos, costumbres, hábitos, capacidades) y objetos (vestido, vivienda, productos y artes), etc; que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad.

A lo largo de la existencia en la organización, se conforman grupos de personas que desarrollan características similares entre ellos; que hacen que las organizaciones se identifiquen o se diferencien de las demás. Es importante que la empresa o la compañía no separen la estrategia de la cultura organizacional, ya que al dejarla a un lado afectan de manera negativa todos aquellos procesos encaminados a alcanzar los objetivos corporativos.

Por el contrario, debe empeñarse en desarrollar procesos de integración de la estrategia y la cultura, basados en el compromiso y entrega de cada una de las personas que desarrollan actividades dentro de la organización.

Al ser MUSSI una empresa familiar, tiene un esquema funcional y operativo con actividades desarrolladas desde su creación como lo son el trabajo artesanal por profesionales empíricos del calzado. Es decir, se desenvuelve en una cultura tradicionalista y paternalista que los ha caracterizado durante la existencia de la misma. Esperan desde el ser, que sus empleados sean leales con ellos mismos y con la organización que les ha brindado la oportunidad de crecer tanto personalmente como profesionalmente. Se interesa porque sus empleados y las familias de estos encuentren un equilibrio trabajo – familia mediante actividades ya que vienen de la primera generación y que se encuentran 100% definidas y reglamentadas. La empresa al promover una cultura familiar, no ha cerrado la oportunidad de que las personas que integran una misma familia, tengan la oportunidad de trabajar en ella.

De igual forma, al ser una empresa que gira en torno a la moda se crean ambientes de creatividad desde el interior de las instalaciones y los diferentes diseños que son expuestos en las tiendas. La necesidad de crear productos nuevos y exclusivos, son un pilar importante para solicitar constantemente al grupo de Diseño productos innovadores sin perder la esencia que ha caracterizado a MUSSI “Romanticismo, Femenidad y Sofisticación”.

6. RESULTADOS

6.1 FOCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

CONQUISTAR EL SEGMENTO DE LAS MUJERES EN EDADES DE 25 A 35 AÑOS “MUJERES BALANCE SEEKERS”, QUIENES BUSCAN MODA Y COMODIDAD PARA LAS DIFERENTES OCASIONES COTIDIANAS O ESPECIALES.

Para el logro de este objetivo se van a realizar estrategias tales como:

- Inversión de nuevas tecnologías
- Expansión del número de tiendas
- Aplicación de las mejores prácticas de manufactura a nivel mundial

6.2 FACTORES CLAVS DE ÉXITO

Los principales factores de éxito de la organización MUSSI ZAPATOS son el ADN que los caracteriza:

- Calidad
- Servicio al Cliente
- Presencia
- Esencia MUSSI

6.3 PROCESOS CLAVES

Los procesos claves para el cumplimiento del objetivo general de la organización MUSSI ZAPATOS y el objeto social de la misma son:

- Producción
- Comercialización

6.4 CARGOS CLAVES

Los cargos claves en la organización son aquellos que son necesarios para el desarrollo y funcionamiento del objeto social de la empresa MUSSI ZAPATOS.

- Operarios de producción
- Asesores de Ventas

6.5 CARGOS CRITICOS

Jefe de Producción: Encargado de la fabricación de los productos mediante el control y operación de los diferentes procesos de producción.

Administrador de Tiendas: Encargado de liderar el equipo de ventas para alcanzar las metas mensuales, promoviendo el excelente servicio al cliente, la buena gestión de inventarios, el cumplimiento del manual de caja y la honra de los contratos.

6.6 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué se necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está relacionado directamente.

Compromiso con la calidad: Es enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

Orientación al resultado: Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor manera posible o de superar los estándares de excelencia establecidos.

Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.

7. PLANEACIÓN DE CARRERA

7.1 DEFINICIÓN OBJETIVOS DEL PLAN

- Fortalecer la estrategia organizacional.
- Retención de personal.
- Desarrollo del personal con alto potencial.
- Promoción de cargos.
- Motivar el personal

7.2 IDENTIFICACIÓN FAMILIAS PROFESIONALES

En la empresa MUSSI ZAPATOS, se identifican dos familias profesionales, siendo cada una de ellas, los procesos Claves de la organización:

1. Producción
2. Comercial

7.3 IDENTIFICACIÓN CARGOS “TIPO” POR RUTAS PROFESIONALES

Familia 1. Comercial:

Asesor de Ventas → Asistente de caja → Administrador de Tienda → Coordinador de Tiendas → Jefe de Zona

Familia 2. Producción:

Operario de Producción → Supervisor de producción → Jefe de producción

7.4 IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS COMUNES Y DIFERENCIALES

PLAN DE CARRERA RUTA PROFESIONAL COMERCIAL							
Familia Profesional	Competencia	Formación Académica	Formación y desarrollo	Competencia diferencial	Formación académica Diferencial	Formación y desarrollo	Tiempos
Asesor(a) de ventas	Atención al cliente	Universidad MUSSI	Clínicas de ventas de la Universidad MUSSI				
Asistente de caja				Organización	Manejo del software de facturación	Capacitación del Software por parte del Dpto. de Logística	6 meses
Administrador (a) de tienda				Comunicación efectiva. Dirección de personal.	Manejo del software de inventarios y garantías	Capacitación del software RMA - MUSSI	2 años
Coordinador de tiendas				Planeación y seguimiento	Profesional administrativo	Carrera profesional afines a la administración	3 años
Jefe de Zona				Conocimiento del entorno. Liderazgo. Visión estratégica.	Profesional administrativo con diplomado	Diplomado en coaching Gerencial	5 años

Tabla 2. Plan de carrera ruta profesional área comercial

PLAN DE CARRERA RUTA PROFESIONAL PRODUCCIÓN							
Familia Profesional	Competencia	Formación Académica	Formación y desarrollo	Competencia diferencial	Formación académica Diferencial	Formación y desarrollo	Tiempos
Operario de producción	Meticulosidad	Bachiller y Saber el arte del calzado	Experiencia mínima de 1 año en el oficio de zapatería				
Supervisor de producción				Orientación al resultado	Conocimiento técnico del calzado	Carrera tecnológica de calzado y marroquinería del SENA	2 años
Jefe de producción				Planificación y organización	Sistema de gestión de la calidad	Especialización de seguimiento de la calidad	3 años

Tabla 3. Plan de carrera ruta profesional área de producción

8. PLANES DE DESARROLLO

8.1 MATRIZ DE LAS NUEVE CAJAS

Es una herramienta que maneja dos variables fundamentales para entender la situación actual de empleados en cuanto a potencial y desempeño.

1. RESULTADOS obtenidos en el rol actual.
2. POTENCIAL de liderazgo o la capacidad para desenvolverse en un puesto de mayor nivel.



Grafico 1. Matriz de las 9 cajas

- Box 1: Super Estrella. Alto potencial/ Rendimiento excelente.
- Box 2: Futura Estrella Prodigio Alto potencial/ Rendimiento aceptable.
- Box 3: Futura Estrella Profesional. Potencial medio/ Rendimiento excelente.

Son personas que por alguna razón están más motivadas que otras y marcan la diferencia aportando valor dentro del equipo. Son colaboradores que sobresalen y superan las expectativas cuando se les asignan nuevas tareas. Aprenden

rápidamente y saben cómo moverse internamente para ofrecer soluciones a los problemas.

- Box 4: Enigma Columna Vertebral. Alto potencial/ Rendimiento insuficiente.

Son colaboradores que están realizando nuevas tareas y aún no han tenido tiempo para demostrar lo que son capaces de hacer. Tienen un gran potencial pero por alguna razón no están dando los resultados esperados.

- Box 5: Enigma Diamante en Bruto.: Bajo potencial/ Rendimiento excelente.

En los equipos numerosos suele haber profesionales expertos, colaboradores que se encuentran cómodos realizando su trabajo (con magníficos resultados) y sin embargo no desean entrar en el terreno del liderazgo porque no sienten la necesidad de adquirir mayor responsabilidad.

- Box 6: Jugador clave centro: Potencial medio/ Rendimiento aceptable.

Son colaboradores que cumplen pero sin destacar. Para que tuvieran un futuro más prometedor el jefe de equipo tendría que centrarse en su desarrollo y darles un pequeño empujón que les haga ver las ventajas de seguir progresando.

- Box 7. Tibio. Bajo potencial/ Rendimiento aceptable.
- Box 8: Dilemas. Potencial medio/ Rendimiento insuficiente.
- Box 9: Icebergs. Bajo potencial/ Rendimiento insuficiente.

Los que se sitúan en esta esquina de la matriz necesitan mayor estabilidad y una porción extra de formación y motivación para ayudarles a abandonar esos puestos en dichos cuadrantes.

8.2 DISEÑO DEL MAPA POTENCIAL Y DESMPEÑO PARA PROCESOS CRITICOS

8.2.1 Mapa área de producción

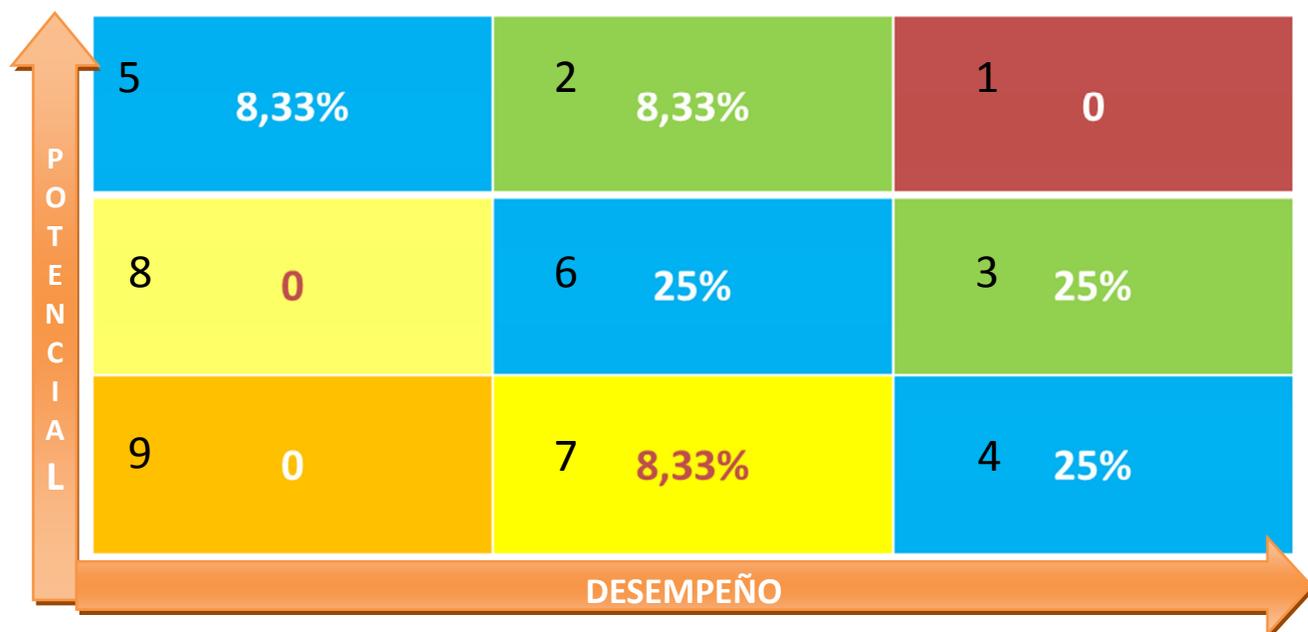


Grafico 2. Mapa potencial del área de producción.

CARGO	NOMBRE	CALIFICACIÓN
Supervisor de corte y costura	Víctor Labrador	7
Supervisor de montado y empaque	Miguel Labrador	6
Supervisor de preparado y prefabricado	Edwin Vargas	6
Auxiliar administrativa de PN	Mayer Ramírez	3
Coordinadora de marroquinería	Martha Gómez	2
Auxiliar de depósito materia prima	Jefferson Martínez	4
Modelista	Lina Toloza	4
Modelista	Adriana Molina	4
Directora de diseño	Adriana Toro	3
Ingeniera de producción	Laura Carrillo	6
Coordinador de distribuciones de producto terminado	Emerson Arenas	5
Auxiliar de depósito de suelas	Daniel Valdes	3

Tabla 4. Evaluación del panel de expertos por cargo del área de producción

8.2.2 Mapa área comercial

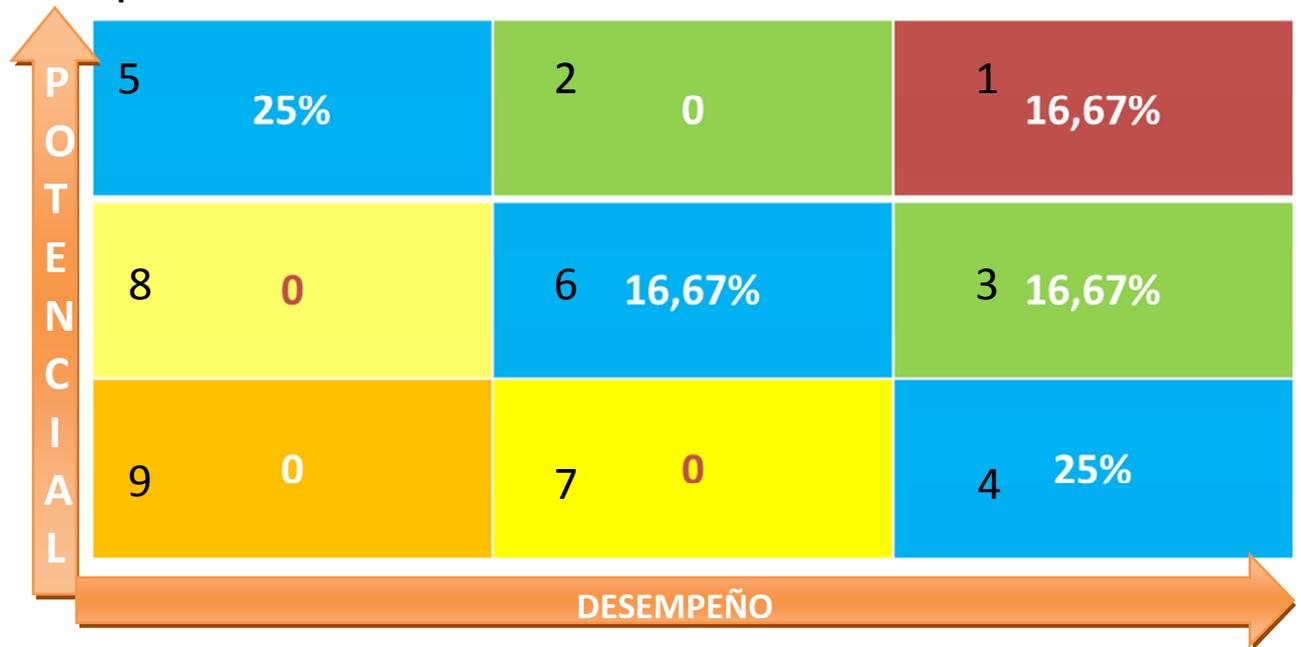


Grafico 3. Mapa potencial del área comercial.

CARGO	NOMBRE	CALIFICACIÓN
Coordinadora de adecuaciones y vitrinismo	Ana María Patiño	3
Jefe de zona – Bogotá	Flor María Garzón	4
Jefe de zona – Centro	Mario Molina	4
Jefe de zona – Occidente	Maritza Mambuscay	4
Jefe de zona – Antioquia	Martha Luz Londoño	1
Jefe de zona – Costa	Maria Isabel Hernandez	1
Ingeniera logística	Dayanna Arguello	6
Asistente administrativa de logística – Inventarios	Maya Hernandez	3
Coordinadora de tiendas	Leidy Londoño	5
Diseñadora Grafica	Johanna Sanchez	5
Administradores		6
Asesores de venta		5

Tabla 5. Evaluación del panel de expertos por cargo del área comercial.

8.3 ACCIONES DE DESARROLLO Y COMPENSACION PARA CADA RUTA

8.3.1 Acciones de desarrollo área comercial

Convención	Plan de compensación	Plan de acompañamiento y seguimiento	Plan de exposición	Plan de adquisición de compromisos	Plan de evaluación	Plan de tutoría/mentoría	Plan de coaching/capacitación.
4 ESTANDAR	Asignar nuevos proyectos, donde tenga más oportunidad de delegación.	Ayudar a los colaboradores en la capacitación de sus nuevas competencias.	Fomentar los nuevos compromisos en las nuevas competencias bajo el trabajo en equipo	Se creara un compromiso con los colaboradores en el tema de trabajo en equipo para que se refleje en su área de trabajo sea más productiva	Se realizará a través de un assessment center.		Se les designara un coach, para que la persona le transfiera sus conocimientos, enseñándole el valor de trabajo en equipo.
5 EN DESARROLLO	Establecer planes de mejora continua en las habilidades de	Se fomentara cada día el desarrollo de alianza con sus	Su plan de trabajo será verificado en las	Se comprometerán a ser más	Se evaluará este proceso semanalmente, verificando	Un tutor será asignado para	

	crear alianzas	colegas	habilidades de trabajo con sus pares.	efectivos en sus nuevas habilidades de trabajo para un eficiente trabajo	como han crecido sus habilidades.	dirigir los temas relacionados con los colaboradores	
6 TRANSICIÓN	Asignar un coach para el acompañamiento continuo de las actividades en las que se identifiquen brechas.	Asistir a los colaboradores en sus desempeños para que sean más oportunos.	Obtener reconocimientos por parte de sus colegas,	Un compromiso cercano con el colaborador para cerrar las brechas y fomentar su labor.	Evaluación de 360°, calificando todo su entorno.	Asignación de un tutor que le facilite un acompañamiento en sus labores.	

Tabla 6. Tabla acción de desarrollo área comercial

8.3.2 Acciones de desarrollo área producción

Convención	Plan de compensación	Plan de acompañamiento y seguimiento	Plan de exposición	Plan de adquisición de compromisos	Plan de evaluación	Plan de tutoría/mentoría	Plan de coaching/capacitación.
3 CONTRIBUIDOR	Asignar incentivos económicos.	Proporcionar capacitación en nuevas tecnologías.	Exaltar el logro de objetivo propuestos	Adquisición de nuevos retos laborales.	Evaluación 360.	N.A.	Acompañamiento del equipo de trabajo para desarrollar habilidades de fortalecimiento grupal
4 ESTANDAR	Asignar incentivos emocionales.	Proporcionar capacitación en el manejo de nuevas herramientas y maquinaria.	Reconocimiento de los resultados logrados.	Se creara un compromiso de mejora en prácticas de trabajo en equipo.	Evaluación 180.		Acompañamiento continuo reforzando el estado emocional de los colaboradores.
6 TRANSICIÓN	Se establecerá un plan de incentivos emocionales de acuerdo al	Planeación de actividades a realizar a largo plazo.	Reconocimiento de la evolución presentada durante su	Compromisos en el campo laboral de acuerdo a	Evaluación de 360°, calificando todo su entorno.	Asignación de un tutor que le realice	

	progreso en su desempeño.		desarrollo.	los cambios que se presenten y a la actitud con la que los enfrente el colaborador.		acompañamiento durante los procesos de cambio.	
--	---------------------------	--	-------------	---	--	--	--

Tabla 7. Tabla acción de desarrollo área de producción

8.4 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR Y RETROALIMENTAR EL PLAN

La herramienta que vamos a emplear para evaluar el plan a implementar es: Evaluación 360 para el personal de ventas, ya que nos permite evaluar al empleado en todo su entorno, es decir, por su jefe inmediato, compañeros que ejercen el mismo cargo, subordinados y los clientes. Además, analizar como los otros ven a la persona que estamos evaluando, y no solo el jefe.

El personal de producción al no tener una relación directa con el cliente externo, podemos realizar una evaluación 180, que nos permitirá evaluar al empleado en ciertas aspectos específicos para el cargo evaluado.

Estas evaluaciones se realizaran virtualmente, para evitar problemas en cuanto a la manipulación de las pruebas por parte del personal que revisará las mismas. Preferiblemente se solicitará el acompañamiento de una firma externa que nos ayude a crear la plataforma para realizar esto.

La retroalimentación es la información que se debe suministrar a un individuo evaluado de cómo otras personas perciben y son afectadas por su conducta, acciones, estilo, estrategias, etc. Su principal finalidad es guiar hacia un cambio positivo en pro de aumentar la productividad y efectividad de sus labores.

Es importante que la retroalimentación la realice una persona y de manera tal que logre captar la atención en vez de provocar una actitud defensiva, de negación o enojo. Es decir que la persona ideal para brindar una retroalimentación es aquella en la que quien la recibe confía y respeta, además de hacerlo con el mayor apoyo y sensibilidad posible.

La herramienta a utilizar para realizar la retroalimentación de la evaluación es la observación y preparación, es decir transmitir al evaluado los datos claros y concretos, de tal manera que pueda captar los resultados de la prueba. Después de realizada la retroalimentación, se creará un plan con acompañamiento a través

de coaching donde se adquieren compromisos con plazos y acciones elaborados entre los directivos y el colaborador.

8.5 PLANES DE CAPACITACIÓN

8.5.1 Finalidad

Desarrollar actividades de fortalecimiento de las competencias del personal requeridas para el normal desempeño de las labores en su puesto de trabajo. Con el fin de crear, mantener y mejorar la calidad de vida laboral que permitan aumentar el nivel de satisfacción, eficiencia e identidad.

8.5.2 Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación al personal de las áreas comercial y de desarrollo y producción de la empresa MUSSI ZAPATOS.

Inicia con la identificación de las brechas resultado de las diferentes evaluaciones de desempeño y finaliza con el seguimiento a la eficacia del plan de capacitación

8.5.3 Objetivos generales

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

Modificar actitudes incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Apoyar los planes de desarrollo

8.5.4 Objetivos específicos

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

8.5.5 Tipos de capacitación

Capacitación individual:

Son las capacitaciones que se realiza a cada uno de los empleados en los puntos que se ha detectado la necesidad de reforzar estos temas. Se desarrolla a través de charlas, talleres y seminarios.

Capacitación colectiva:

Capacitación realizada a varios funcionarios en los que identificamos ciertas brechas en común o en los que queremos reforzar temas organizacionales o presentación de nuevos proyectos a través de la gestión del cambio.

Capacitación virtual:

Este tipo de capacitación es el realizado a través de sistemas tecnológicos. Aunque no se realice en el mismo tiempo – espacio, y también es concebida como una capacitación colectiva.

8.5.6 Temas de capacitación

Universidad MUSSI
Software de facturación
Software de inventarios y garantías
Coaching –
Procesos del departamento de PN

8.5.7 Recursos

Humanos: lo conforman todo el personal de las diferentes áreas organizacionales de la empresa, expositores: psicólogo, experto en la maquinaria y experto en manejo de Excel.

Materiales:

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa. Además la estructura tecnológica para la comunicación con las demás ciudades.

DOCUMENTOS EDUCATIVOS.- papelería para encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

8.5.8 Presupuesto

El presupuesto establecido para la implementación del plan de capacitación del personal de MUSSI ZAPATOS para la vigencia 2015, es de Cincuenta millones de pesos (\$5.000.000)

8.5.9 Cronograma

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	x	x	x									
Manejo y racionalización del tiempo				x	x	x						
Atención y servicio al cliente							x	x				
Excel básico e intermedio									x	x		
Manejo de maquinaria de producción											x	x

Tabla 8. Cronograma plan de capacitación

9. PLANES DE SUCESIÓN

Los cargos críticos en MUSSI ZAPATOS, son aquellos cargos en los que se deben generar confianza con la persona que va a ocupar este cargo, sobre todo en el área comercial. En el área de producción, es la persona que durante su vida laboral en la empresa, ha ejercido los cargos de la familia perteneciente a esta área, es decir, operario de producción, supervisor de producción y jefe de producción. La experiencia en cada una de estos peldaños es supremamente valiosa para la organización y por eso se da la necesidad de crearle un plan de sucesión.

Jefe de Producción: Encargado de la fabricación de los productos mediante el control y operación de los diferentes procesos de producción.

Administrador de Tiendas: Encargado de liderar el equipo de ventas para alcanzar las metas mensuales, promoviendo el excelente servicio al cliente, la buena gestión de inventarios, el cumplimiento del manual de caja y la honra de los contratos.

9.1 IDENTIFICACIÓN CARGOS CRITICOS

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa.

Un plan de sucesión no es un plan de carrera, ni si quiera tiene que llevarse a cabo en grandes empresas del sector privado, sino que es algo que se puede y se debe planificar en las empresas en las que puede suponer una necesidad reemplazar a alguien en puestos clave, tanto en grandes como en pequeñas y medianas empresas.

Para hacer un correcto plan de sucesión, hay que seleccionar los puestos que serán más proclives y objetos del plan, identificando las competencias que se requiere para desarrollar estos puestos adecuados y buscar a una persona que pueda ocupar este cargo cumpliendo eficientemente la misión.

Se debe identificar a estas personas, teniendo en cuenta las que se pueden promocionar más a corto, medio y largo plazo con distintas técnicas, formarlas y adiestrar candidatos para poder garantizar este plan de sucesión.

El plan de sucesión debe asegurar la continuidad de objetivos y misión de la empresa, garantizar la estabilidad en el proceso de sucesión y crear las condiciones suficientes para proporcionar una promoción interna teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y posibilidades de los trabajadores que podrían desempeñar el puesto.

9.1.1 Plan de sucesión ruta de producción

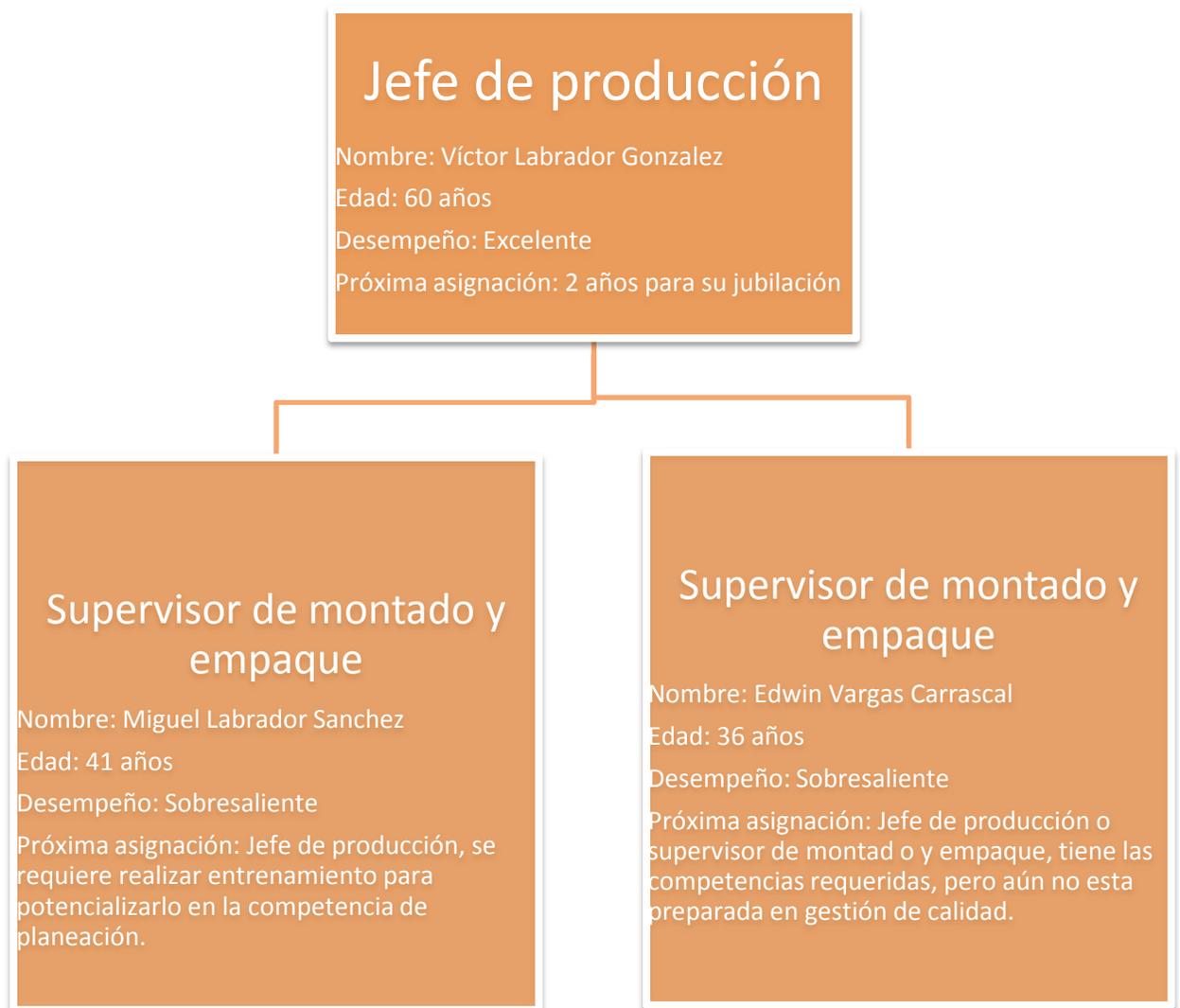


Gráfico 4. Descripción del perfil de cargo en programa de sucesión del área de producción

9.1.2 Plan de sucesión ruta de producción



Gráfico 5. Descripción del perfil de cargo en programa de sucesión del área comercial

9.2 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

9.2.1 Cronograma

Actividades	Meses del año 2015											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planeación administrativa para implementación del plan	X											
Definición del objetivo de los “planes de carrera basado en competencias para el personal de las áreas comercial y de producción”		X										
Diagnóstico organizacional para identificación de competencias en el personal de las áreas comercial y de producción			X									
Diseño de perfiles para los cargos claves y los cargos críticos de las áreas comercial y de producción				X								
Diseño y estructura de los planes de carrera para el personal de las áreas comercial y de producción					X	X						
Evaluación para determinar el personal para implementar los planes de carrera diseñados							X					

Seguimiento y acompañamiento (coaching) al personal con planes de carrera										X	X	X	X	X
Evaluación de desempeño del personal con planes de carrera													X	
Diseño de planes de sucesión para el personal crítico													X	
Implementación plan de sucesión														X

Tabla 9. Cronograma diseño e implementación de planes de carrera para los procesos core de la empresa MUSSI ZAPATOS.

9.2.2 Presupuesto

Gastos	Valor
Papelería (impresiones, folletos, encuestas)	\$ 350.000
Personal capacitado (consultores)	\$12.000.000
Instalaciones (planta física)	\$2.650.000
Viajes (contacto con las tiendas)	\$2.000.000
Tecnología (sala virtual con todos los equipos de comunicación)	\$25.000.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$42.000.000

Tabla 10. Presupuesto proyecto Planes de desarrollo para los procesos core de la empresa MUSSI ZAPATOS.

10 CONCLUSIONES

- **Rentabilidad**

La empresa debe hacer una gran inversión en el proyecto de desarrollo con el objetivo de mejorar las condiciones de los colaboradores y de esta manera lograr satisfacer las exigencias del cliente con productos de excelente calidad que maximicen las ventas y la empresa tenga más capacidad de maniobra frente al competidor.

- **Competitividad**

Se orientan a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, siempre que pueda ser transformado en un hecho en el cual el colaborador se sienta relacionado con MUSSI.

- **Productividad**

El plan estratégico de Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en la eficiencia de las personas, en mejorar las relaciones interpersonales, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones grupales, el fomento del liderazgo.

Para el fortalecimiento de la gestión del talento humana se debe implementar el enfoque de responsabilidad social empresarial ya que la empresa debe velar por el desarrollo personal y familiar de los trabajadores en conjunto con la productividad que se desea obtener. Se deben incluir en los procesos de selección de competencias, el desarrollo de temas sociales y ambientales, así mismo capacitar a los colaboradores en dichos aspectos.

Se deben garantizar espacios seguros y saludables, con buen clima laboral, mejorando constantemente las condiciones de vida de los empleados sin dejar a un lado la interacción entre los aspectos laborales y los personales.

El desarrollo sostenible es un tema de vital importancia para las empresas modernas, ya que desarrollan prácticas (producción, almacenamiento, transporte y distribución) sanas que no atentan contra el medio ambiente y de esta manera se promueven las buenas acciones para el mantenimiento de los recursos naturales que beneficiaran a las futuras generaciones.

BIBLIOGRAFIA

Grupo Harper & Lynch España (1992). Planes de carrera y sucesión en la empresa. Madrid, Editorial Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones.

Alles, Martha (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires. Editorial Granica.

Chiavenato, Idalberto (1998). Introducción a la teoría general de la administración. México, Editorial Mc Graw Hill.

Melillo, Fernando y Nakano, S, (1996). "Evaluación del Impacto y Calidad de la Capacitación, una propuesta metodológica". INAP, Dirección Nacional de Capacitación,

Martens, Leonard (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid, Editorial Cumbre Iberoamericana.

Alles, Martha (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, capítulo 5. México, Editorial Granica.

Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de recursos Humanos (Quinta Edición). Colombia Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Heinrich, H. (2002). Administración una perspectiva global. México, Editorial Mc Graw Hill Interamericana

ANEXOS

Anexo A. Perfil de Cargo

PERFIL DEL CARGO	
Título del cargo	Asesor (a) de ventas
Localización	Tiendas MUSSI
Dependencia jerárquica	Departamento de Ventas
Correo electrónico	e-mail corporativo de las tiendas
OBJETIVO DEL CARGO	
Cumplir con las metas de cada mes, ofreciendo un excelente servicio al cliente y realizando las diferentes tareas que lleven a tener el inventario ajustado y la caja cuadrada.	
FUNCIONES DEL CARGO	
Atender y seguir las metas planteadas por la empresa para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias de ventas diseñadas para el inicio de cada mes y así mismo hacer un seguimiento diario de la meta	
Brindar un excelente servicio a los clientes que visitan la tienda, brindando toda su atención, la mejor asesoría y comunicando la campaña comercial del momento.	
Realizar conteos físicos de la mercancía con una periodicidad semanal, con el fin de garantizar una gestión de inventarios eficiente y correcta.	
Mantener el orden y limpieza de la tienda, área de ventas y bodega.	
Custodiar los activos que están dentro de la tienda: mercancía, dinero, mobiliarios, equipos electrónicos y material publicitario	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	
ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS DEL CARGO
Integridad	Atención al cliente
Orientación al resultado	Orientación al logro
Compromiso con la calidad	Negociación
Trabajo en equipo	
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	
Área Comercial ↓ Departamento de Ventas ↓ Asesor(a) de ventas	
OTRAS CARACTERISTICAS DEL CARGO	
Idioma	Español
Horarios	Variable (según programación de la zona)
Edad	Mayor de 22 años
Tecnología	Manejo básico equipo de computo
Estudios	Bachiller
Salario	SMLV + comisiones
Transporte	Subsidio de transporte

Anexo B. Perfil de cargo área de producción

PERFIL DEL CARGO	
Título del cargo	Operario de Producción
Localización	Planta de PN – Sede principal Cúcuta
Dependencia jerárquica	Departamento de producción y mantenimiento
Correo electrónico	No aplica
OBJETIVO DEL CARGO	
Ejecutar las diferentes tareas de producción con parámetros de calidad que promueve la empresa.	
FUNCIONES DEL CARGO	
Realizar las diferentes tareas de producción relacionadas con la elaboración de los modelos de calzado, bolsos y artículos de marroquinería.	
Cumplir con las metas de producción que se planean diariamente en cada uno de los procesos, para lograr un stock de productos terminados para enviar a las tiendas y ofrecer a nuestras clientes.	
Mantener sus manos limpias de manera que los productos no se manchen durante el proceso.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	
ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS DEL CARGO
Integridad	Meticulosidad
Orientación al resultado	Solución de problemas
Compromiso con la calidad	
Trabajo en equipo	
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	
Área de producción y desarrollo ↓ Departamento de producción y mantenimiento ↓ Operario de producción	
OTRAS CARACTERISTICAS DEL CARGO	
Idioma	Español
Horarios	Lunes: 07:00 a.m. a 12:00m / 01:00 p.m. a 06:00 p.m. Martes: 07:00 a.m. a 12:00m / 01:00 p.m a 05:30 p.m.
Edad	Mayor de 22 años
Tecnología	Manejo básico equipo de computo
Estudios	Bachiller
Salario	SMLV + bono por productividad
Transporte	Subsidio de transporte

