

**DISEÑO DEL PROGRAMA
DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
MERCAEMPRESA LTDA. DE DOSQUEBRADAS**

**ANDREA JULIANA GÓMEZ GUTIÉRREZ
LINA MARÍA LOZANO GRAJALES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2010**

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 2 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

**DISEÑO DEL PROGRAMA
DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
MERCAEMPRESA LTDA. DE DOSQUEBRADAS**

**ANDREA JULIANA GÓMEZ GUTIÉRREZ - C.C. 43972476
LINA MARÍA LOZANO GRAJALES - C.C. 42140878**

**Proyecto de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**Director
CARLOS JULIO ARROYAVE PELÁEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2010**

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 3 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

DEDICATORIA

A Dios, quien con su inmenso amor nos ha dado las fuerzas necesarias para lograr nuestros propósitos.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 4 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

AGRADECIMIENTOS

Las Autoras desean agradecer a:

Nuestros padres por su apoyo y valiosa experiencia.

Nuestros hijos por su infinito amor.

Nuestros familiares por su ayuda y compañía constante.

Todos los amigos que han creído en nuestro crecimiento personal y que de una u otra manera contribuyeron para la realización de este proyecto.

Nuestros profesores y amigos de la Universidad Tecnológica de Pereira por su aporte y conocimientos en su labor.

Ing. CARLOS JULIO ARROYAVE PELÁEZ, Director del Trabajo de Grado, por acompañarnos y ayudarnos en todo momento.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 5 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	16
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 HIPÓTESIS	18
1.6 OBJETIVO GENERAL	18
1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
1.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA	22
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.2 MARCO CONCEPTUAL	28
2.3 MARCO NORMATIVO	32
CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	37
3.1 COBERTURA DEL ESTUDIO	37
3.2 DISTRIBUCION DE LA POBLACION	38
CAPITULO IV. LA ORGANIZACIÓN	41
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	41
4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER	43
4.3 PERFIL DE CAPACIDADES	45
4.4 MATRIZ DOFA	49

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 6 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	50
CAPITULO V. PROPUESTA	51
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO	51
5.2 PROCESO Y PROCEDIMIENTOS	57
5.2.1 Identificación de los Proceso Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación	57
5.2.2 Descripción de Indicadores de Gestión	58
5.2.3 Descripción de las Variables de Gestión	59
5.2.4 Manual de Proceso y Procedimientos de la GESTIÓN DEL TALENTO Humano	61
5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°	79
5.3.1 Prueba y Validación de las Competencias	79
5.3.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados	80
5.4 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	95
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1 CONCLUSIONES	103
6.2 RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFIA	106

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 7 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Distribución de la Población	39
Tabla No. 2 Número de Empleados por Cargo	39
Tabla No. 3 Distribución de los Empleados de acuerdo a su nivel de Escolaridad	40
Tabla No. 4 Diagnóstico Organizacional	41
Tabla No. 5 Análisis Interno Fortalezas	45
Tabla No. 6 Análisis Interno Debilidades	46
Tabla No. 7 Análisis Externo Oportunidades	47
Tabla No. 8 Análisis Externo Amenazas	48
Tabla No. 9 Matriz DOFA	49
Tabla No. 10 Indicadores de Gestión	58

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 8 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No.1 Técnica de Administración de Talentos Humanos	25
Gráfico No.2 Organigrama Propuesto	55
Gráfico No.3 Mapa de Procesos	57

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 9 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Fotografía No. 1 Gerencia	13
Fotografía No. 2 Secretaría	19
Fotografía No. 3 Dirección Comercial	31

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 10 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta de modelo de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para la Empresa MERCAEMPRESA LTDA. con la implementación de un Plan de Acción para su ejecución.

Se elaboran los conceptos relacionados con el Direccionamiento Estratégico a partir de la definición del término Estrategia, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la Gestión Organizacional. El hombre combina la habilidad natural de los seres vivos, que desarrollan estrategias inteligentes e intuitivas de supervivencia frente a las circunstancias y enemigos que dificultan su logro, con la capacidad de percibir la realidad para desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente conocida como Pensamiento Estratégico.

Es por ello, que mediante el proceso de Planeación Estratégica se define la orientación de los productos y servicios de la Empresa hacia el mercado a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos; de igual manera se determinan acciones con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas. Bajo este marco, se estima una serie de componentes de la Organización como son el Diagnóstico Organizacional, el Perfil de Capacidades, la Matriz DOFA y los Factores Claves de Éxito, que facilitan la comprensión de los diversos elementos de la Formulación Estratégica de la Propuesta, que incluye el Direccionamiento Estratégico, la Estructura Organizacional requerida, el Programa de Inducción, el Programa de Bienestar

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 11 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Social, el Programa de Evaluación del Desempeño, el Mapa de Procesos, los Procedimientos y las Funciones del Personal de la Empresa.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 12 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

ABSTRACT

This paper presents a proposed model of Human Talent Management for the Enterprise MERCAEMPRESA LTDA. with implementing an action plan for its execution.

Related concepts are developed with strategic direction from the definition of strategy, commonly used to refer to a function of Organizational Management. He combines the natural ability of living beings; they develop intelligent and intuitive strategies of survival against enemies and circumstances that hinder their achievement, with the ability to perceive reality to develop strategies for meeting a specified goal by mentally structured creation known as strategic thinking.

It is thus that through the Strategic Planning process defines the orientation of the products and services of the Company to market in light of the resources, opportunities and threats in the environment and corporate principles, are equally determine actions with the objective of timely and adequately meet the needs of customers and shareholders. Under this framework, the estimated number of components such as the Organization Assessment Organizational Capabilities Profiler, SWOT Matrix and Key Success Factors that facilitate the understanding of the various strategic elements of the proposal, including strategic management, organizational structure required, the Induction Program, the Social Welfare Program, the Program Performance Assessment, the map of processes, procedures and staff functions of the Company.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 13 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

INTRODUCCIÓN

El Direccionamiento Estratégico es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la entidad, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en los planes. Este direccionamiento es el insumo fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa en la organización, pues fija los lineamientos generales que orientarán el quehacer institucional.

Fotografía No.1. Gerencia

El Diseño del PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Empresa MERCAEMPRESA LTDA. por parte de sus autoras, ha contado con la participación activa de la Dirección General, quien con su orientación y coordinación permitió la elaboración de las propuestas de lineamientos para los procesos, como son el Mapa de Procesos de la Entidad, los Objetivos, las Políticas de Calidad, los Programas, los Procesos, los Procedimientos y las Funciones, entre otros.



Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 14 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Con base en los diagnósticos de la Organización se elaboró el diseño del PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, una vez estructurado el Direccionamiento Estratégico para los años 2010 - 2015, siendo necesaria su publicación y divulgación a todos los empleados de la Empresa.

Los dos principales elementos en los que se focaliza el Programa son: 1) Asegurar el cumplimiento de la Misión Institucional y 2) Consolidar el Sistema de Gestión de Calidad. Dentro de la misión institucional se establece como prioridad de la entidad prestar servicios de la más alta calidad en tramitación de descuentos con destino a supermercados por el sistema de libranzas. Resulta de capital importancia ratificar que los servicios de mercadeo y ventas forman parte integral y fundamental de la misión y por tal razón, el Direccionamiento Estratégico incluirá logros específicos en esa materia. El servicio es un elemento central en la misión institucional y a él se debe contribuir desde todas las instancias de la organización¹.

En el segundo elemento se subraya que si bien los procesos de apoyo tienen responsabilidades específicas en materia de Gestión de Calidad, todos los procesos institucionales deben contribuir a la consolidación de este sistema².

La consecución de los siete Objetivos de Calidad definidos en la Empresa se debe promover desde todos los procedimientos y procesos de la organización, involucrando la totalidad de los empleados de MERCAEMPRESA LTDA.

¹ HICKS, Herbet. Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Madrid: Edit. CECSA, 1984.

² MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 15 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

En el presente trabajo, se detallan los indicadores para verificar su cumplimiento, su incidencia sobre el PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO y el señalamiento de los procesos que tienen la responsabilidad de alcanzar estos retos.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 16 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Los empleados son las personas que permanecen y participan de manera directa para que se produzcan los resultados en la empresa, constituyen el único recurso vivo y dinámico aportando a la organización sus habilidades, conocimientos, aptitudes, conductas y percepciones, en cargos de dirección, administración, técnicos u obreros; y es a éstos a quienes se les debe propiciar propuestas organizacionales que les brinden el apoyo para desarrollarse en su área sintiendo seguridad y bienestar propio y para sus familias.

Es por estas razones, que se propone la creación de un Departamento encargado de la Gestión del Talento Humano para iniciar un proceso de reorganización de los 17 empleados que actualmente laboran para la empresa, con el fin de mejorar los costos, los procesos y avanzar a un nivel nuevo dentro del entorno de su mercado. Mercaempresa Ltda. es una organización que día a día está creciendo, sin contar con una estructura administrativa idónea que le permita ejecutar el desarrollo humano y organizacional.

Al no contar con procedimientos de Gestión del Talento Humano como el de Selección, Inducción y Capacitación se desconoce el nivel de conocimiento y las habilidades de los nuevos aspirantes; actualmente esta labor es desempeñada por la Gerente, efectuando seguimiento y control de resultados de manera parcial al desempeño de las personas.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 17 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

MERCAEMPRESA LTDA. es una organización que día a día está creciendo, sin contar con una estructura administrativa idónea que le permita ejecutar la gestión humana.

La empresa hasta la fecha se ha encargado de contratar de manera directa por la Gerente al personal que labora; es muy débil la implementación de procesos y procedimientos provocando un deficiente seguimiento del desempeño del personal. La empresa no cuenta con un proceso de selección del personal, ya que estas personas son contratadas por referenciación de acuerdo a trabajos o cargos desempeñados en otros lugares y capacitadas directamente en el puesto de trabajo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo está orientado a resolver la siguiente pregunta:

¿Cuál debe ser la estructura administrativa de la Empresa Mercaempresa Ltda., capaz de gestionar su talento humano organizacional?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo debe ser la Estructura Organizacional en la Empresa MERCAEMPRESA LTDA. para que pueda adaptarse a los cambios que le exige el entorno?

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 18 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- ¿Cuáles procesos y procedimientos le permiten realizar una adecuada GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?
- ¿Cuáles son las competencias organizacionales y personales para el cumplimiento de la misión y visión en la Empresa?
- ¿Qué procedimiento de evaluación de desempeño se debe implementar para evaluar las competencias?
- ¿Cuáles son todas aquellas acciones o programas que hacen posible el desarrollo y crecimiento de los empleados de MERCAEMPRESA LTDA.?

1.5 HIPÓTESIS

La empresa MERCAEMPRESA LTDA. necesita el diseño de un esquema de Gestión Administrativa y Desarrollo Organizacional.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Programa de Gestión del Talento Humano dentro de un esquema organizacional, para la Empresa MERCAEMPRESA LTDA. del Municipio de Dosquebradas (Risaralda).

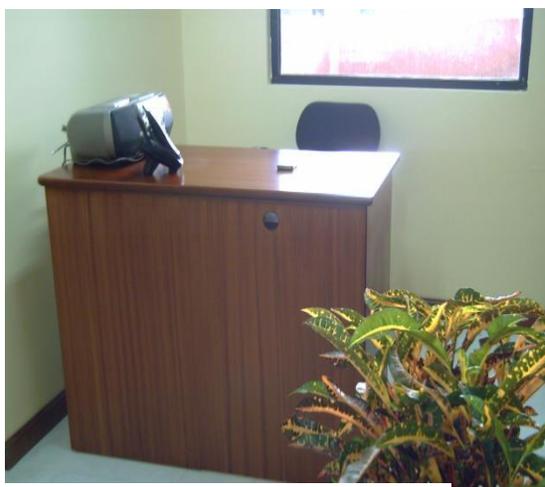
	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 19 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Formular el Direccionamiento Estratégico de la Compañía.
- Elaborar el Procedimiento de Selección y Contratación de Personal.
- Elaborar el Procedimiento de Inducción del Personal.
- Elaborar el Procedimiento de Capacitación al Personal.
- Elaborar el Procedimiento de Bienestar Laboral.
- Elaborar el Procedimiento de Evaluación del Desempeño
- Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Diseñar la Estructura Organizacional
- Elaborar un Manual de Funciones por Competencias.
- Efectuar un Programa de Evaluación del Desempeño por Competencias 360°.

1.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Fotografía No.2. Secretaría



Fuente: Propia

los últimos tiempos. Cuando una organización no es consciente del riesgo que

Hoy en día las organizaciones están comprometidas en los procesos de calidad, por lo tanto se debe generar en la organización una cultura que logre la eficacia y la eficiencia de la empresa, se debe desarrollar una estructura administrativa que involucre a todos sus integrantes, preservando los nuevos sistemas administrativos que requieren las compañías según los avances dados en

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 20 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

toma al no contar con un área de Gestión de Talento Humano, puede llevarla a tener personal no capacitado, con habilidades y perfiles que no cumplen con los requeridos por la empresa, llevándola a efectuar gastos innecesarios por contratación de personal no idóneo para la compañía y que se ve reflejado en poca productividad, ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de las funciones.

Beneficios que conlleva:

- Ejercer un mejor control sobre la empresa guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados dentro de un periodo dado.
- Poseer personal capacitado que conozca y realice en forma eficiente los procedimientos y estándares de calidad reglamentados en los diferentes procesos con el fin de crear una profesionalización de sus actuales empleados mediante actualización de sus conocimientos con la ayuda del SENA y otras entidades involucradas.
- El implementar en la organización un procedimiento de bienestar laboral, busca que los colaboradores se encuentran a gusto en su ámbito laboral, trabajen mejor y se cree un mayor sentido de pertenencia logrando unos empleados más productivos y comprometidos con los objetivos de la compañía.
- Al implementarse un Manual de Funciones por Competencias se pretende tener colaboradores con los perfiles necesarios para el desempeño de cada uno de los procesos necesarios en los cargos requeridos por la organización.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 21 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- Con la evaluación por desempeño 360° se busca romper con el paradigma que el jefe es la única persona que puede evaluar por competencia a sus subordinados, ya que se tendría la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar como sus pares, sus subordinados, los clientes internos y proveedores.
- Con lo anterior se busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral sin que ello tenga que generar algún tipo de desacuerdo para continuar con su actividad.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 22 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

- **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la organización, iluminando las acciones presente en las organizaciones, y posibilitando las decisiones del dirigente con su capacidad de integran la red conceptual de patrón para el futuro, que no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico³.

- **Gerencia del Proceso**

La gerencia de procesos en las organizaciones de principios de siglo XXI es uno de los factores claves de éxito, se necesita comprender tres conceptos claves

³ JEAN, Jacques. Marketing Estratégico. España: Mac Graw Hill, 3ra Edición, 2008.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 23 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

los cuales son: el rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

La misión es la “declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma”.

La visión “es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente adonde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.”

Los principios y valores “son los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por Navarrete, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introyectar prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.”

Las áreas estratégicas “son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Estas áreas establecen los campos de acción sobre los

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 24 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

que debe enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

La política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina "Plan Estratégico de Mejoramiento"⁴.

- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

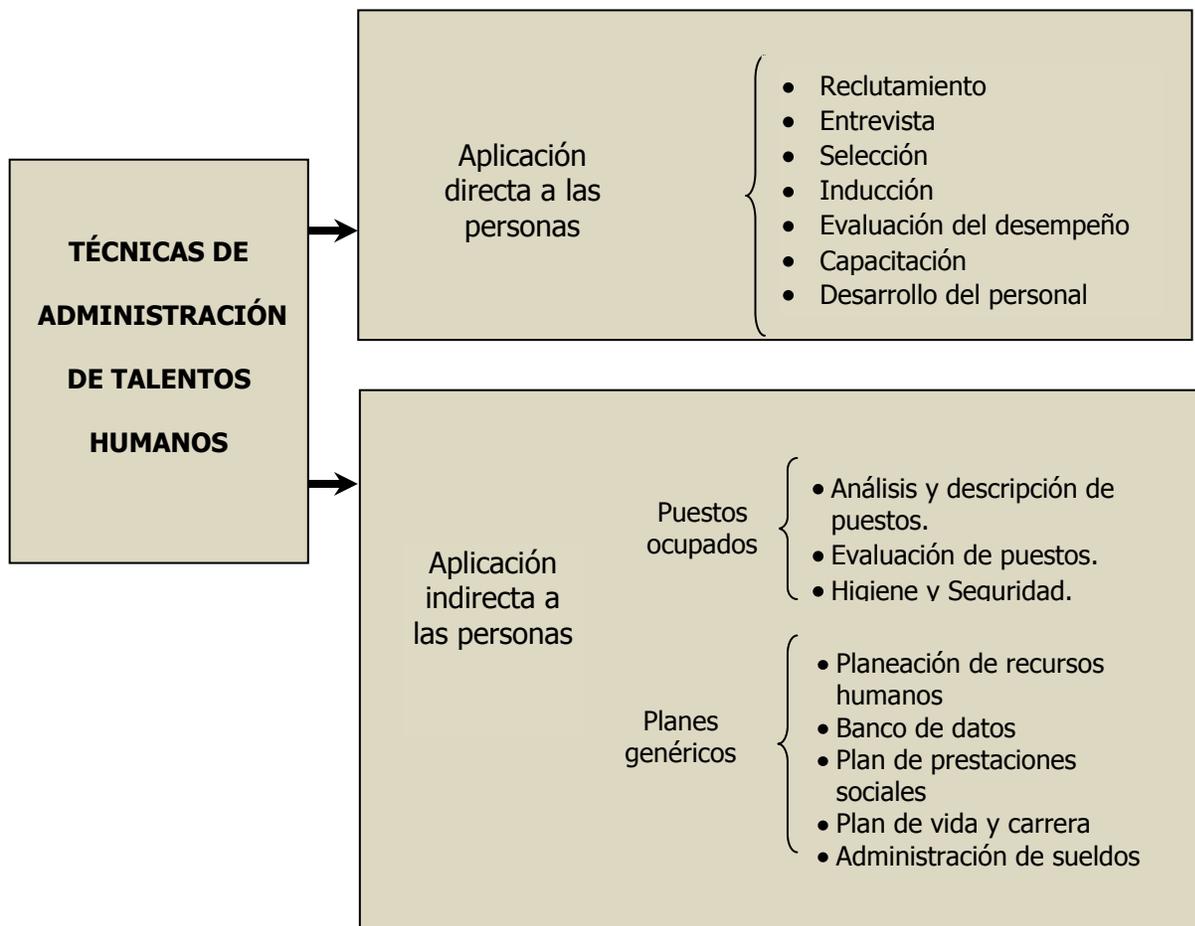
La GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La Administración del Talento Humanos (ATH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición,

⁴ HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 25 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Gráfico No. 1. Técnica de Administración de Talentos Humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 26 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **Competencias**

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo". Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente". Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones". Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

Son características permanentes de la persona - Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo - Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole - Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan - Pueden ser generalizables a más de una actividad.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 27 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **Evaluaciones de Desempeño con base a Competencias**

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar efectos negativos. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según como se vaya fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

La evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Talentos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal. La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral. Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que logran mejorar en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 28 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

personal. Y desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales⁵.

Son muchos y variados los estudios similares realizados en empresas de la región, desarrollados por estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira como requisito de grado para la obtención del título profesional, y que sirvieron como fuente teórica para el presente estudio. Entre ellas encontramos⁶:

- Análisis de cargos y manual de funciones en la empresa Papeles Nacionales S.A. (Empresa Manufacturera)
- Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa a & L Ingeniería y Servicios LTDA
- Diseño de la estructura administrativa para la empresa I & c distribuciones Ltda.
- Documentación de procesos, procedimientos y funciones por proceso área comercial Yanaconas Motor S.A.
- Documentación de los procesos y procedimientos, según la Norma ISO 9001:2000 en la empresa Oscar Fernando Escobar Sanz y/o ESTROCOL
- Elaboración del manual de funciones y procedimientos bajo el enfoque de la Norma ISO 9001:2000 para Jugoza S.A.
- Elaboración del plan estratégico para el Instituto de deporte y recreación Indeportes Risaralda
- Elaboración de los manuales de funciones de los cargos existentes en la industria colombiana de confecciones Incoco s.a. y de los procedimientos e instructivos que sean necesarios en los procesos de confección (camisa) y recursos humanos

⁵ MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.

⁶ Tesis Digitales. Biblioteca Jorge Roa Martínez. UTP.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 29 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- Estudio de cargos tendiente a potencializar el talento humano de la dirección, campo y departamento de cosecha del Ingenio Risaralda S.A.
- Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A.
- Manual de procesos, procedimientos y funciones por procesos de la empresa Condivalle

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Para contar con las personas correctas desempeñando el trabajo adecuado hay que identificar el verdadero potencial, habilidades y competencias de cada persona y compararlo contra el perfil organizacional

La administración por competencias es una forma de administrar o de dirigir esfuerzos que permiten alinear constantemente al personal con la visión y estrategias de la organización, asegurar que sus colaboradores tengan los conocimientos y motivaciones requeridas para desempeñar su puesto, responsabilizar al personal de su propio desempeño progreso y desarrollo, adaptarse en forma ágil y oportuna a todos los cambios que El y la organización enfrenten.

No basta con tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. La posibilidad de crear y desarrollar un modelo de competencias organizacionales e individuales en menor tiempo posible, por medio de un sistema participativo siguiendo el principio de que la gente apoya lo que ayuda a crear.

- **Qué conlleva a la competitividad, innovación y productividad?**

“La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. Muy simple, pero difícil de lograr.”

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 30 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Alcanzar posicionamiento competitivo se ha convertido en la prioridad dentro de la gran mayoría de las organizaciones y solamente desde esta posición tendrían la suficiente tranquilidad para desplegar sus planes estratégicos⁷.

La búsqueda de la ventaja competitiva y las Tecnologías de la Información se encuentran, hoy día más que nunca, estrechamente ligadas. La evolución de la tecnología es constante, así como también lo es la evolución de las posibilidades de negocio que residen en ella.

Para obtener una ventaja competitiva, es necesario cubrir una serie de etapas antes de lograr obtener esa ventaja:

- **Estímulo para la acción:** puede nacer del interior de la empresa o de forma externa. Ejemplos: motivación interna, tendencias de la industria o factores tecnológicos.
- **Primer desplazamiento importante:** cuando la empresa decide emprender asumir el riesgo de emprender una iniciativa sostenida.
- **Aceptación del cliente:** ocurre cuando la iniciativa goza del respaldo de los consumidores y estos depositan su confianza en la empresa.
- **Desplazamiento de los seguidores:** ante la aceptación, aparecen los competidores y deciden actuar.
- **Movimientos de expansión del primero:** la empresa iniciadora refuerza su liderazgo mediante acciones dirigidas a sus clientes.

⁷ ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas. 2004

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 31 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **Acomodación:** la empresa iniciadora hace balance de la repercusión que ha tenido la iniciativa. La brecha entre el líder y los competidores se reduce hasta desaparecer.

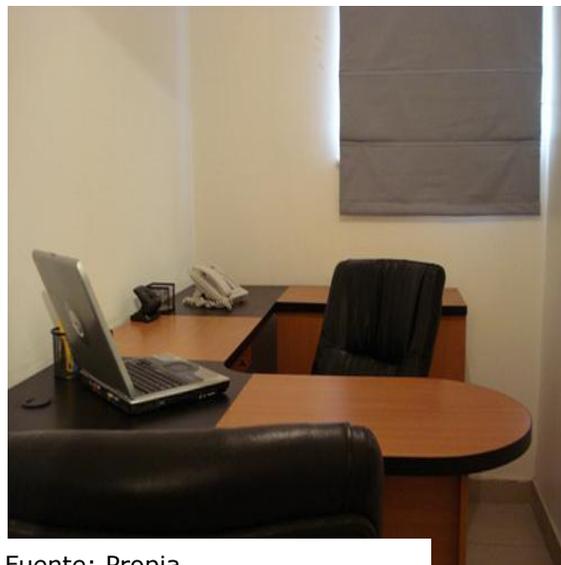
La ventaja competitiva que adquiera una organización depende del tiempo que ocurre entre que se de el primer paso hasta que llegue la etapa de la acomodación.

- 1) Rapidez y facilidad con que la iniciativa pueda ser copiada o contrarrestada por los seguidores.
- 2) Rapidez y facilidad con que pueda ser imitada o adquirida la base tecnológica.
- 3) Probabilidad de que las compañías se vean obligadas a cooperar y compartir la tecnología.

Es fundamental contar con ventajas sostenibles dentro de la empresa, pero no olvidar que esas ventajas pueden ser igualables, porque en general son controlables. La ventaja competitiva es una consecuencia de haber identificado y explotado lo que otro no pudo, pero sobre todo, saber en qué momento se requiere comenzar nuevamente y mantenernos innovando constantemente.

Fotografía No. 3 Dirección Comercial

La innovación es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso. Y en donde el objetivo es lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio



Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 32 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

para lograr la competitividad.

La innovación no depende necesariamente de la tecnología, se pueden concebir innovaciones económicas, sociales, tecnológicas, organizativas, estratégicas, etc., que se originan y desarrollan en muy distintos departamentos de una empresa. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las áreas, las máquinas los equipos de trabajo y los empleados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos⁸.

2.3 MARCO NORMATIVO

Actividad Económica: **COMERCIALIZACIÓN**

El sistema de comercialización en Colombia, se encuentra sustentando en un marco normativo, dentro de las normas más importantes que reglamentan el tema de calidad, se citan las siguientes:

⁸ LAMB HAIR, Mac Daniel. Marketing 4ta edición. México D. F.: Thomson Editors, 2002.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 33 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- CONSTITUCION POLITICA COLOMBIANA:
 - Art 2: “Las autoridades públicas están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra y bienes (...)”
 - Art 78: “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, (..) quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
- Ley 155 de 1959. Calidad de Productos y Servicios.
- Ley 174 de 1994. TLC entre Colombia, México y Venezuela.
- Ley 142 de 1994. Ley de Servicios Públicos Domiciliarios.
- Ley 143 de 1995. Ley Eléctrica.
- Ley 170 de 1994. OMC, Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio.
- DECISIONES:
 - Decisión 376 de 1995 de la Comunidad Andina de Naciones. Capítulo VII RT. Cap. 25- 28.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 34 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- Decisión 419 de 1997. Modifica la anterior.
- Decisión 506 de la Comunidad Andina sobre Certificación.
- Circular única de la SIC Ley 155 de 1959.
- Decreto 2153 de 1992. Corresponde a la Superintendencia establecer, coordinar, dirigir y vigilar los programas nacionales de control industrial de calidad.
- Decreto 2269 de 1993. Mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Normalización Certificación y Metrología SNNCM.
- Decreto 2269 de 1993. Mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Normalización Certificación y Metrología SNNCM.
- Decreto 300 de 1995 Referente al cumplimiento de NTCOO y RT para productos importados.
- Decretos 2522 del 2000 y 2360 de 2001 mediante los cuales se eliminan NTCOO y se dan directrices sobre RT.
- Decreto 3742 de 2000. Por la cual se señalan criterios y condiciones que deben cumplirse para la expedición de Reglamentos Técnicos

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 35 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **Reseña Histórica**

Para principios del año 2004 el municipio de Dosquebradas (Risaralda), contaba con una población de 11.206 operarios trabajadores de las diferentes empresas instaladas en el municipio. En el sector abundan las empresas dedicadas a la confección, metalistería, alimentos y producción de muebles principalmente. Las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) señalaban un índice de necesidades básicas insatisfechas del 23% de la fuerza laboral en el municipio. Esta realidad fue la que quiso cambiar el grupo de tres accionistas de MERCAEMPRESA LTDA., organizado como parte de la activa labor emprendedora de profesionales en Economía, quienes analizaron la oportunidad de ofrecer a los empleados de las empresas de la localidad el servicio de compra de mercados en cualquiera de los supermercados del municipio para ser descontados por libranza.

La propuesta empresarial inicial consistió en un pequeño local ubicado en el barrio La Pradera (Dosquebradas) donde, cuya etapa inicial comprendía el abastecimiento con alimentos perecederos y no perecederos para la venta. Los primeros clientes fueron operarios de las Empresas Nicole S.A. y Gaseosas Posada Tobón S.A.

En 2006, las bajas ventas pusieron en riesgo la existencia de la empresa, para lo cual los tres accionistas, haciendo uso del crédito bancario, inyectaron fondos para que la organización saliera a flote. Fue en ese entonces, que las directivas optaron por cerrar el pequeño supermercado con que contaban y mejor optaron por ofrecer a sus clientes la posibilidad de adquirir sus mercados familiares en cualquiera de los supermercados del municipio biquebradense, obteniéndose una gran acogida entre aquellos.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 36 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

A partir del año 2007 y hasta la fecha, la empresa ha venido mostrando un crecimiento económico sostenido, el sistema de ventas se ha fortalecido cada vez más y ha permitido que MERCAEMPRESA LTDA. se posicione en el mercado de los descuentos por libranza para pago a supermercados, como una organización pujante, eficiente y confiable.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 37 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 COBERTURA DEL ESTUDIO

MERCAEMPRESA LTDA, es una empresa dedicada a la prestación del servicio de tramitación de descuentos con destino a supermercados, por el sistema de libranzas para las diferentes empresas del municipio de Dosquebradas en el Departamento de Risaralda. Esta sociedad limitada fue creada en el año 2004, como necesidad de de los socios de prestarle a los empleados de las empresas locales un servicio integral en los aspectos nombrados anteriormente, dado esto, se creó el proyecto MERCAEMPRESA LTDA, la cual cuenta con tres accionistas que tienen divididas en igual parte el 100% de la empresa. Hoy en día la empresa cuenta la sede en el barrio La Pradera en el municipio industrial, desde la cual se coordina la prestación del servicio.

En MERCAEMPRESA LTDA predomina la planeación operativa, pues la mayoría de sus objetivos y planes de trabajo están establecidos para ser llevados a cabo en un periodo menor a un año, lo anterior se da debido a que las propuestas de trabajo son presentadas en reuniones directivas que tienen lugar cada primer lunes de mes y en éstas se evalúan los resultados de las propuestas establecidas en la reunión anterior, por lo tanto se puede decir que los objetivos que se establecen son tan específicos que sus resultados se evalúan cada mes.

Los objetivos corporativos que posee la empresa están dados por el crecimiento, el posicionamiento de marca y la rentabilidad. El crecimiento se encuentra establecido en el deseo futuro de tener sedes en las principales

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 38 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

ciudades del eje cafetero (Pereira, Manizales y Armenia), además de cubrir las necesidades de adquisición de mercados familiares de los empleados de las empresas que se encuentran en los diferentes municipios de la región; de igual manera se espera que la marca MERCAEMPRESA LTDA sea reconocida en toda la región por su eficiencia y calidad, pues actualmente el nombre no indica nada, se podría decir que ni siquiera, en Dosquebradas donde ya la empresa lleva 6 años trabajando, es conocido ni diferenciado el nombre de la compañía.

En cuanto a los objetivos de rentabilidad, fueron establecidos en el presupuesto aprobado para el año 2010, donde al finalizar dicho año se esperan tener unas utilidades de \$85.000.000, manteniendo un promedio mensual de ventas de unos \$26.000.000, logrando de esta manera aumentar las ventas en un 12% con respecto al año anterior; este objetivo es fundamental para que se puedan llevar a cabo estrategias para cumplir los dos objetivos anteriores y para que la empresa siga en funcionamiento.

Por lo anteriormente descrito, se espera que en los próximos 5 meses se cuente con un modelo de Gestión de Talento Humano Organizacional propio y tendiente a potencializar su personal.

3.2 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La siguiente es la distribución del personal tanto del área administrativa como de atención al cliente.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 39 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Tabla No. 1 Distribución de la Población

SEXO	ADMINISTRATIVOS	VENTAS	TOTAL
HOMBRES	3	5	8
MUJERES	3	6	9
TOTAL	6	11	17

Fuente: Propia

- **Número de Empleados por Cargo:**

Tabla No. 2 Número de Empleados por Cargo

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
JUNTA DIRECTIVA	3
GERENTE	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1
DIRECTOR COMERCIAL	1
SECRETARIA - AUXILIAR CONTABLE	1
AUXILIARES	3
REVISOR FISCAL	1
COBRADOR	3
ASESORAS	3

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 40 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **Distribución de los Empleados de acuerdo a su nivel de Escolaridad:**

Tabla No. 3 Distribución de los Empleados de acuerdo a su nivel de Escolaridad

ÁREA	ESCOLARIDAD				
	PRIMARIA	BACHILLER	TÉCNICO	TECNOLÓGICO	UNIVERSITARIO
ADMINISTRATIVA	0	0	0	1	5
Participación	0%	0%	0%	17%	83%
VENTAS	0	0	6	3	2
Participación (%)	0%	0%	55%	27%	18%

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 41 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

CAPÍTULO IV. LA ORGANIZACIÓN

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tabla No. 4 Diagnóstico Organizacional

VARIABLES A ANALIZAR	SITUACIÓN ACTUAL	MEJORA PROPUESTA
Direccionamiento Estratégico de la Empresa	No existe Planeación Estratégica, ni se ha conceptualizado a los empleados	Se formulará la Planeación Estratégica de la Empresa
Estructura Organizacional	No está definida una Estructura Organizacional	Se deberá formular de acuerdo a su distribución
Manual de Procesos y Procedimientos	No existe manual de procesos, ni de procedimientos	Se realizará la caracterización de los procesos y el Manual para los Procedimientos del Talento Humano
Evaluación de Desempeño por Competencias 360°	Se realiza una Evaluación anual de funciones y responsabilidades con cada uno de los empleados	Se diseñará la Evaluación de Desempeño por Competencias 360° para cada uno de los cargos
Manual de Funciones por Competencias	No existe un Manual de Funciones	Se formulará el Manual de Funciones por Competencias, para cada de uno de los cargos de la compañía

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 42 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

La Cultura Organizacional de MERCAEMPRESA LTDA. enmarca su personal como la principal ventaja comparativa respecto a la competencia, y es por ello que se busca que los empleados se sientan cada día más comprometidos con la empresa, más satisfechos y motivados a realizar cada día mejor su trabajo, contribuyendo a que el negocio sea exitoso y con grandes ventajas tanto para la ciudad como para sus dueños y empleados.

El Clima Laboral de la Organización propicia condiciones sanas y seguras, desarrollando destrezas, habilidades y aptitudes para incrementar la competitividad de los empleados, ofreciéndoles estabilidad y oportunidad de crecimiento con igualdad, trabajando con ética ante el compromiso con la sociedad, la comunidad y la protección del medio ambiente. En la Empresa cada empleado sabe que es parte importante, ya que el personal administrativo se ha encargado de demostrar a cada uno de sus empleados que todo se logra con una buena comunicación y respeto mutuo, llevando esto a un desempeño efectivo para el alcance de los objetivos.

Los directivos saben que el liderazgo no se logra ni con intimidación ni amenazas, ya que el trabajador sabe y elige que tipo de líder a seguir. El líder dentro de MERCAEMPRESA LTDA. sabe muy bien que el Talento Humano es lo más importante, ya que son la fuerza que mueve la empresa y determina el desarrollo de la misma. La labor del líder es servir como orientador y guía, tratando de compenetrarse con el personal para que estos realicen su labor eficientemente sin la necesidad de llegar a contrariedad alguna.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 43 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

La empresa sabe que para poder entrar a un mundo competitivo debe contar con un liderazgo eficaz. MERCAEMPRESA LTDA. le enseña a sus empleados que el beneficio de la empresa es también beneficio de ellos. Es decir, mientras más trabaje un empleado y mientras más competitivo sea, más ganancias obtendrá. A través de esta filosofía se logra, mediante técnicas desarrolladas, alcanzar un mejor desempeño de los empleados y a la vez que éste se sienta satisfecho.

4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER⁹

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Con la nueva normatividad dada por el gobierno, la competencia tendrá que manejar sus servicios en iguales condiciones a las de la empresa.
- Grandes inversionistas en el negocio de la tramitación de descuentos con destino a supermercados, por el sistema de libranzas.
- Competidores con el mismo servicio pero con mejor tecnología.
- Personal competente en el manejo de libranzas.

2. Rivalidad entre competidores

- Bajos precios de la competencia no permite una alta rentabilidad para la empresa.
- Amenaza de servicios sustitutos por el poco poder adquisitivo que tiene el comprador.

⁹ PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 44 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

3. Poder de negociación de los proveedores

- Selección de proveedores realizada en la calidad del servicio que se ofrece.
- Costo del servicio.
- Cumplimiento en las entregas de servicios y la forma de pago.
- Diversidad de proveedores.

4. Poder de negociación de los compradores

- Posicionamiento de la marca MERCAEMPRESA LTDA. en el mercado.
- Asesoría de personal idóneo en tramitación de descuentos.
- La propuesta del servicio ha ido evolucionando generando variedad en la forma de llegar al cliente final según sus necesidades.
- Presentación de los servicios y productos.

5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

- El margen de rentabilidad no es muy alto.
- Con la entrada de nuevas empresas extranjeras, es más difícil obtener una diferencia marcada con ellas.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 45 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES

- ANÁLISIS INTERNO - FORTALEZAS**

Tabla No. 5 Análisis Interno Fortalezas

CAPACIDAD	FORTALEZA		
	Alto	Medio	Bajo
1. Integración vertical esta en la cadena de valores en los dos sectores: secundario y terciario; transformación y comercialización	X		
2. Atención personalizada de clientes		X	
3. Calidad y confiabilidad del servicio	X		
4. Mejor presentación de los servicios y productos, comparado con el de los competidores	X		
5. Red de clientes consolidada		X	
6. Capacidad de atención directa	X		
7. La gerencia está comprometida con la innovación y el desarrollo de nuevos servicios		X	
8. Asesorías con entes reconocidos en ventas de mercados familiares		X	
9. Personal integral y competente para la atención		X	
10. Mayor acceso a nuevos mercados		X	
12. Diversidad de servicios y productos con respecto a la competencia, al estar éstos posicionados en el mercado	X		

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 46 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- ANÁLISIS INTERNO - DEBILIDADES**

Tabla No. 6 Análisis Interno Debilidades

CAPACIDAD	DEBILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo
1. Necesidad de una mayor fuerza de mercadeo	X		
2. El personal necesita ser capacitado continuamente	X		
3. Sistemas tecnológicos y de comunicación insuficientes		X	
4. Falencia de personal capacitado para cubrir eventualidades	X		
5. Instalaciones de la Empresa sin cumplimiento de las normas de certificación de calidad			X
6. Poca retención de personal capacitado	X		

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 47 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **ANÁLISIS EXTERNO - OPORTUNIDADES**

Tabla No. 7 Análisis Externo Oportunidades

CAPACIDAD	OPORTUNIDADES		
	Alto	Medio	Bajo
1. Las condiciones del sector de la comercialización son suficientemente sólidas. El riesgo es bajo, aunque existen elementos que pueden afectarlo no son importantes ni representativos	X		
2. Crecimiento de ventas del sector	X		
3. El segmento de mercado que maneja la empresa es bastante amplio	X		
4. El TLC, ya que disminuye el costo de las materias primas de los mercados		X	
5. Sugerencias externas. Las sugerencias de los clientes y proveedores son una herramienta fundamental y una oportunidad de mejoramiento continuo		X	

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 48 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **ANÁLISIS EXTERNO - AMENAZAS**

Tabla No. 8 Análisis Externo Amenazas

CAPACIDAD	AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo
1. Falta de apoyo financiero. Es muy difícil la ayuda financiera, los requisitos exigidos por los bancos son numerosos y en la mayoría de éstos no se cumplen, dificultando la inversión en tecnología	X		
2. La crisis social en que se encuentra el país	X		
3. Actualmente se están creando PYMES con precios más competitivos para el mercado objetivo de la empresa MERCAEMPRESA LTDA.	X		

Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 49 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

4.4 MATRIZ DOFA

Tabla No. 9 Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Mayor promoción y mercadeo de sus servicios (F11 – O1 - O2-O4)	<p>Certificación de la empresa en Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de identificación de riesgos locativos y en la implementación de medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los riesgos a un nivel aceptable.</p> <p>(F3 – F8 – F9 – F13 – A1 – A2)</p> <p>Aumento de la rentabilidad, creciendo en un mayor porcentaje la prestación de los servicios.</p> <p>(F2 – F4 – F7 – F10 - F11 – F12 – A3)</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Certificar a los empleados en las competencias relacionadas con su oficio específico (D2 – D4 – D6 – O3-O2)	<p>Vinculación de un empleado dedicado a la consecución de nuevos clientes.</p> <p>(D1 – A2)</p> <p>Ampliación de la empresa para</p>

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 50 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Actualización permanente de tecnología. (D3 – O1 – O5)	aumentar la oferta del servicio. (D5 – A1) Desarrollo de programas de empoderamiento al personal de la empresa. (D2 – D6 –A2)
--	--

Fuente: Propia

4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Desarrollo tecnológico en nuevos equipos de sistemas especializados.
- Comercialización teniendo variedad en la oferta del servicio.
- Servicios adicionales con valor agregado ofrecido al cliente.
- Implementación de programas de capacitación, bienestar social y salud ocupacional.
- Realizar actividades de saneamiento básico en la empresa, dirigidas a proteger el ecosistema y la salud de los trabajadores.
- Definir programas de gestión humana que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 51 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

CAPITULO V. PROPUESTA

Es importante implementar en la empresa MERCAEMPRESA LTDA. un Sistema Administrativo que permita una estructura operacional acorde al Talento Humano, legales, económicos, físicos, técnicos con que cuenta; para tal efecto es fundamental determinar su Direccionamiento Estratégico.

En este punto deben desarrollarse varios aspectos que proporcionen a la empresa herramientas adecuadas para el mejoramiento del direccionamiento estratégico, para tal efecto se determinarán los elementos organizacionales y la nueva estructura organizacional.

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

- **MISIÓN**

En MERCAEMPRESA LTDA. estamos comprometidos con la prestación de servicios integrados en la tramitación de descuentos con destino a supermercados, por el sistema de libranzas, de óptima calidad, al beneficio social de nuestros usuarios en el municipio de Dosquebradas.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 52 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **VISIÓN**

MERCAEMPRESA LTDA. tiene como visión ser en el año 2015 una Empresa reconocida a nivel nacional como una de las mejores en la tramitación de descuentos con destino a supermercados, por el sistema de libranzas, del municipio de Dosquebradas, con excelencia en los servicios ofrecidos y nivel tecnológico buscando el permanente mejoramiento de calidad.

- **POLÍTICAS DE CALIDAD**

En MERCAEMPRESA LTDA. estamos comprometidos a esforzarnos por mejorar permanentemente todos nuestros procesos, a fin de lograr la satisfacción de los clientes de la mano con el desarrollo tecnológico en el sistema de libranzas.

- **OBJETIVOS DE CALIDAD**

1. Posicionar la empresa MERCAEMPRESA LTDA. del sector de la comercialización, en el mercado del municipio de Dosquebradas.
2. Realizar programas de mercadeo que conlleven al reconocimiento de la marca MERCAEMPRESA LTDA.
3. Conformar una red de clientes específicos en Dosquebradas.
4. Alcanzar una alta rentabilidad en los servicios procesados.
5. Obtener certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 53 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores que se trabajarán en la empresa **MERCAEMPRESA LTDA.** según las diferentes conversaciones que se realizaron con empleados de la Empresa, y que se deben tratar de implementar en la organización son:

1. EL COMPROMISO

Basado en una relación de reciprocidad donde se tienen reglas claras de parte de la organización y de los colaboradores los cuales buscan integrar el trabajo bien hecho, con el valor del servicio y la autoexigencia en pro de la superación diaria, al sentirse parte importante de la organización. Creando entornos orientados al trabajo en equipo y logro de objetivos comunes.

2. RESPONSABILIDAD

Dada desde el respeto, la capacidad de autoanálisis, el compromiso por las tareas asignadas y el saber asumir y responder por las consecuencias de sus actos, si son responsables podrán convivir armónicamente, si son conscientes de que todo acto tiene una consecuencia que depende de ellos mismos.

3. HONESTIDAD

Expresando el respeto por uno mismo y por los demás, sabiendo elegir actuar siempre con base en la verdad, dando a cada quien lo que le corresponde. La honradez es sólo la consecuencia particular de ser honestos y justos en cada uno de nuestros actos.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 54 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

4. RESPETO

Aceptando y comprendiendo a sus compañeros y equipos de trabajo tal como son aunque su forma de pensar no sea igual a la nuestra, valorar y considerar la dignidad de cada uno siempre bajo la verdad, el respeto no tolerar la falsedad ni la mentira bajo ningún pretexto que atente contra la armonía de la organización.

5. SOLIDARIDAD

Inclinando al hombre a sentirse unido a sus semejantes y buscando la cooperación entre ellos, llamando a impulsar los verdaderos cambios que favorezcan el desarrollo y bienestar de todos con iniciativas que ayuden a servir a los demás.

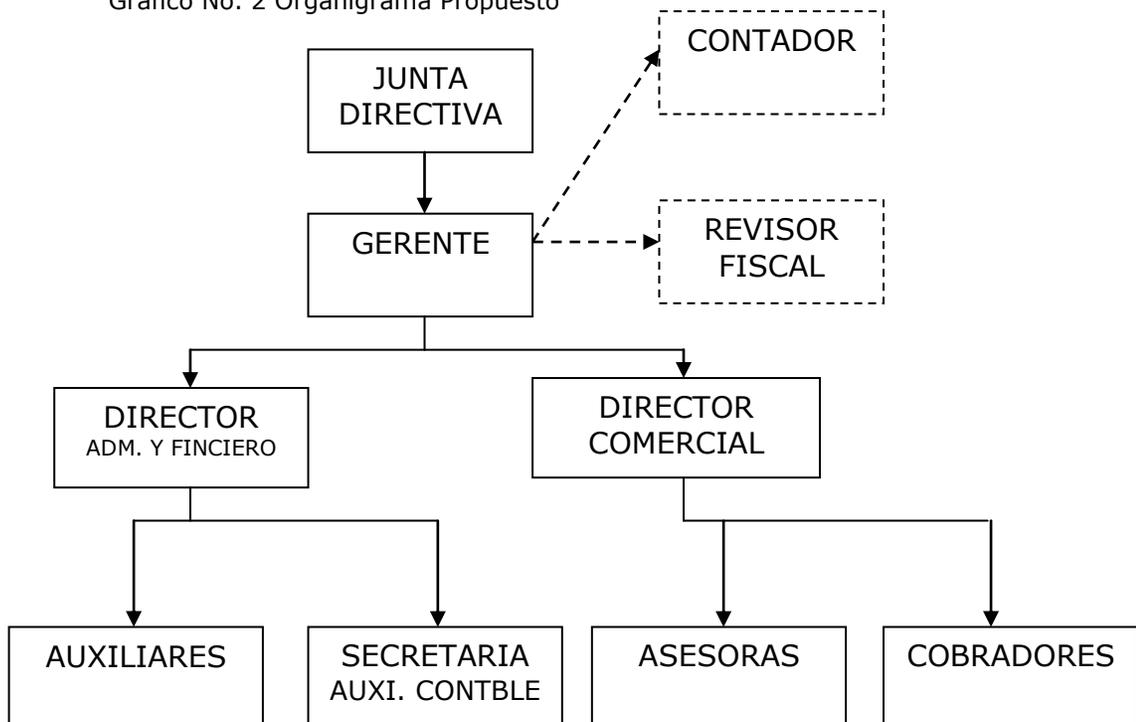
6. SUPERACION

Motivándonos a superarnos en todos los aspectos de nuestra vida, venciendo los obstáculos con el fin de lograr lo que nos hemos propuesto. La Superación es la misma raíz del ser humano, es la que vence los límites que nos impide lograr algún objetivo, es el deseo de mejorar permanentemente y no caer en el conformismo.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 55 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Gráfico No. 2 Organigrama Propuesto



Fuente: Propia

Con la nueva estructura organizacional se pretende visualizar de una forma más integral cada una de las áreas que componen la Organización. El área administrativa tendrá a su cargo la coordinación de la compra de insumos, programar el requerimiento en cantidad y fechas, coordinar la recepción por tipo de proveedor. Así mismo debe generar los informes gerenciales para la Junta Directiva.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 56 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

El Director Administrativo tendrá a su cargo la coordinación logística sobre permisos, llamados de atención y la evaluación de desempeño, tiene bajo su responsabilidad verificar que la persona a quien se le elabora un contrato de trabajo cumpla con el perfil diseñado para el cargo y a quien se le efectúe una cancelación de contrato se haga según las disposiciones de ley para no tener demandas futuras, lidera los programas y reuniones de todas las áreas a su cargo, genera la información necesaria para el pago de compensaciones a los empleados. Además tiene autoridad para supervisar y velar que se cumplan las normas en todos los procesos y colabora en la coordinación de capacitaciones que tengan relación con su área.

En Comercial se tiene una dirección encargada de registrar, programar y suministrar los insumos y equipos necesarios para una tención eficiente y eficaz. Realiza análisis mensual e informe a la Gerencia sobre los resultados obtenidos de las ventas mensuales.

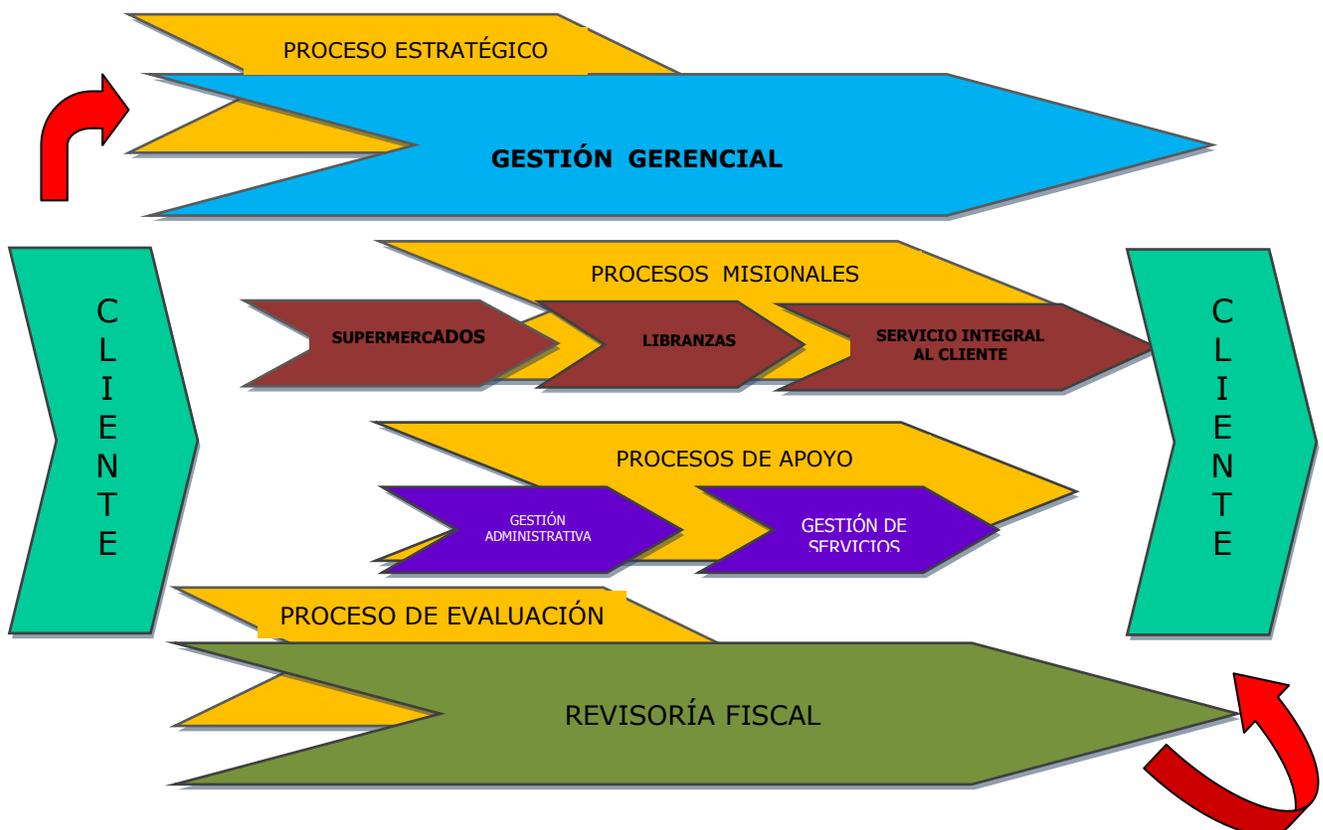
	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 57 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

5.2 PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

Se pretende con el presente estudio diseñar los procesos y procedimientos en el área de Personal (TALENTO HUMANO).

5.2.1 Identificación de los Procesos Estratégico, Misionales, de Apoyo y de Evaluación de la Organización

Gráfico No. 3 Mapa de Procesos



Fuente: Propia

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 58 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

5.2.2 Descripción de Indicadores de Gestión

Los siguientes indicadores permiten medir y evaluar en forma permanente los resultados obtenidos de la Gestión de los procesos.

Tabla No. 10 Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADORES PROPUESTOS	FÓRMULA	META Y FRECUENCIA	ÚLTIMA MEDICIÓN
Quejas y Reclamos	No. de quejas y reclamos periodo actual/No. de quejas y reclamos periodo anterior	< 30% Mensual	0/1 = 0%
Capacitación	(No. horas dedicadas a capacitación / Total de trabajadores) * 100	>80% Semestral	8 /17 = 47%
Ausentismo	(Número días perdidos/Total de Personal * Número de días trabajados) *100	<10% Mensual	0/2.044 = 0%
Productividad	No. Clientes atendidos / Número de trabajadores	>80%/ Mensual	62/17 = 365%
Rotación	((Ingresos + salidas)/2/ Total de Trabajadores del periodo) * 100	<20% Semestral	(3+2)/17= 29%
Devoluciones	Cantidad de servicios devueltos/ Cantidad de servicios ofrecidos	<30% Mensual	2/523 = 0,38%
Accidentalidad	(No. Accidentes de trabajo en	<10%	0/17 =

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 59 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADORES PROPUESTOS	FÓRMULA	META Y FRECUENCIA	ÚLTIMA MEDICIÓN
	el periodo/ No. Trabajadores en el mismo periodo) * 100	Mensual	0%
Clima Laboral	No. de quejas o reclamos laborales recibidos / Número total trabajadores	<10% Trimestral	2/17 = 12%
Satisfacción	No. Trabajadores satisfechos laboralmente /Número total trabajadores	>85% Trimestral	15/17 = 88%
Solución de Conflictos	No. de Conflictos laborales solucionados / No. Conflictos laborales presentados	>85% Trimestral	0/0 = 100%

Fuente: Propia

5.2.3 Descripción de las Variables de Gestión

Quejas y Reclamos: Evalúa el número de quejas y reclamos recibidos por la empresa en el mes y los compra con los del mes anterior con el fin de proceder a efectuar estrategias de mejoramiento con el fin de disminuir las quejas y reclamos de sus clientes.

Capacitación: Con esta variable la empresa observa como ha sido el cumplimiento de la programación realizada por la empresa contra la ejecutada en igual periodo y el personal de la empresa abarcado en estas capacitaciones.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 60 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Ausentismo: Calcula las horas hombre trabajadas contra las horas no laboradas durante un periodo de tiempo, el ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo los problemas a nivel del empleado sino también las dificultades que presenta la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

Productividad: Indica a la empresa como ha sido la producción mensual de cada uno de sus trabajadores con respecto al total de estos durante el mes y permitir estudiar estrategias de mejoramiento con aquellos que no cumplen con el mínimo de producción establecido por la Organización.

Rotación: Mide el porcentaje real del tiempo de permanencia de los empleados en la empresa con respecto a los empleados desvinculados en igual periodo de tiempo.

Ventas: Registra las ventas reales que efectuó la empresa con respecto a lo solicitado por los clientes e investigar tácticas que los lleven a cumplir con el cien por ciento de lo solicitado.

Devoluciones: Calcula la cantidad de servicios recibidos por inconformidad de parte de los clientes por pedidos no conformes respecto a un determinado periodo contra lo despachado en igual periodo de tiempo, con el fin de corregir y disminuir al mínimo estas.

Accidentalidad: Evalúa el número de accidentes registrados en un periodo de tiempo con respecto al número de trabajadores existentes en la organización

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 61 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

durante igual periodo y realiza campañas en Salud Ocupacional con el fin de lograr la disminución de eventos en la empresa

Clima Laboral: Mide los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque permite actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

Satisfacción: Evalúa la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Solución de Conflictos: Determina el índice de conflictos ocurridos cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas, o el seguimiento de objetivos incompatibles por diferentes personas o grupos.

5.2.4 Manual de Procesos y Procedimientos de la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 62 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

1. NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 2. ÁREA TITULAR: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
 3. OBJETIVO: Administrar de manera eficaz, eficiente y efectiva el Talento Humano de la Empresa, buscando contribuir permanentemente a la mejora de las competencias y el ambiente de trabajo.
 4. RESULTADOS ESPERADOS: Talento Humano competente, motivado y comprometido con sus funciones.
 5. LIMITES
- PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de Talento Humano.
- PUNTO FINAL: Retiro del Empleado de la Empresa.
6. FORMATOS O IMPRESOS: Carta de Convocatoria, Carta de Bienvenida, Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas, Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud apertura cuenta de nómina, Remisión a Exámenes Médicos, Informe de Inducción y Formatos de Evaluación del Desempeño.
 7. RIESGOS: Vinculación de trabajadores sin el perfil requerido para desempeñar el cargo, adulteración de documentos exigidos, deficiente

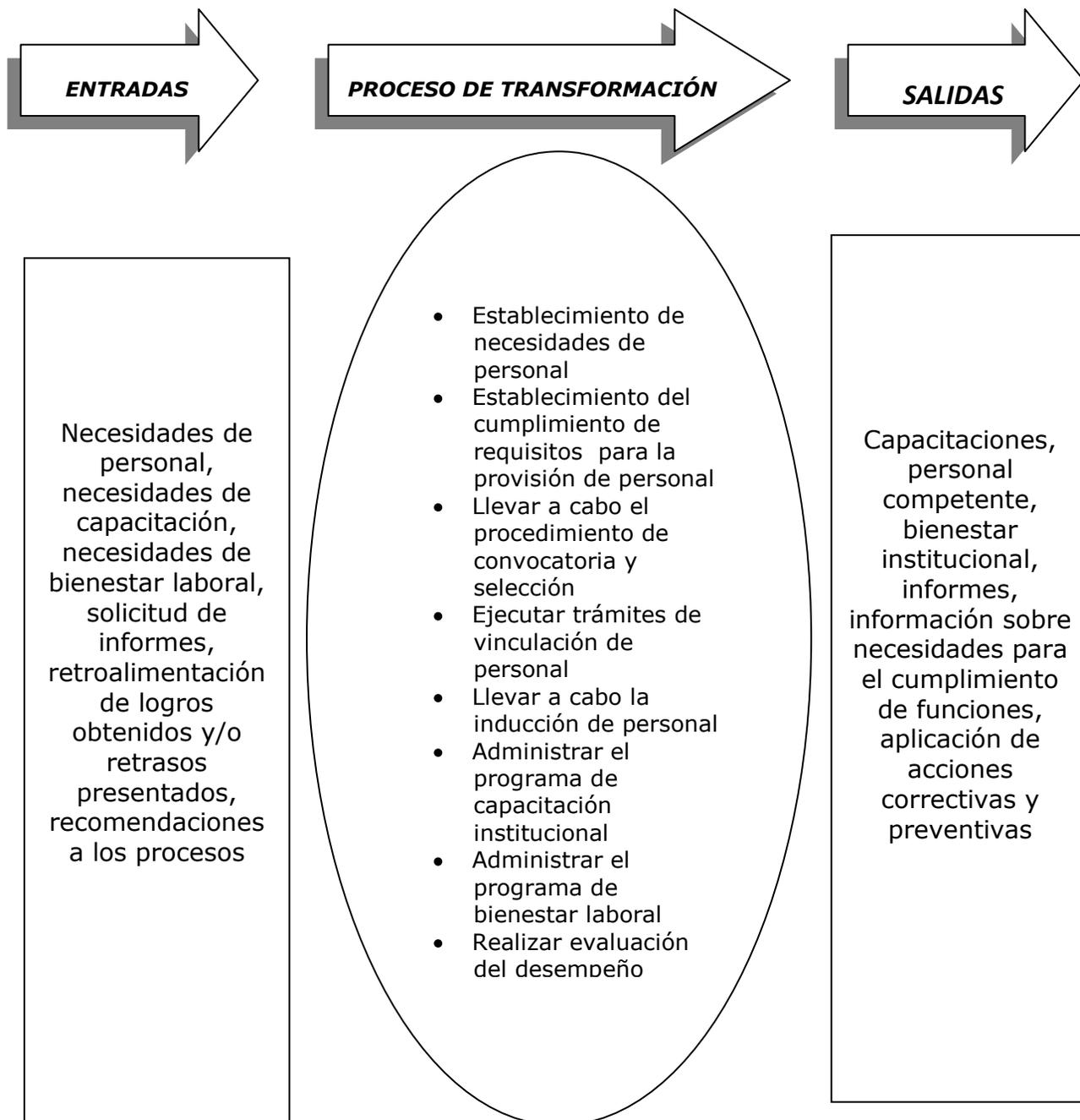
	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 63 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

inducción, deficiente información de necesidades de capacitación, falta de presupuesto.

8. CONTROLES EJERCIDOS: Pruebas de conocimiento, entrevistas, verificación de información, reuniones periódicas del área, realización de seguimientos a los procedimientos establecidos en el proceso.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 64 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

9. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



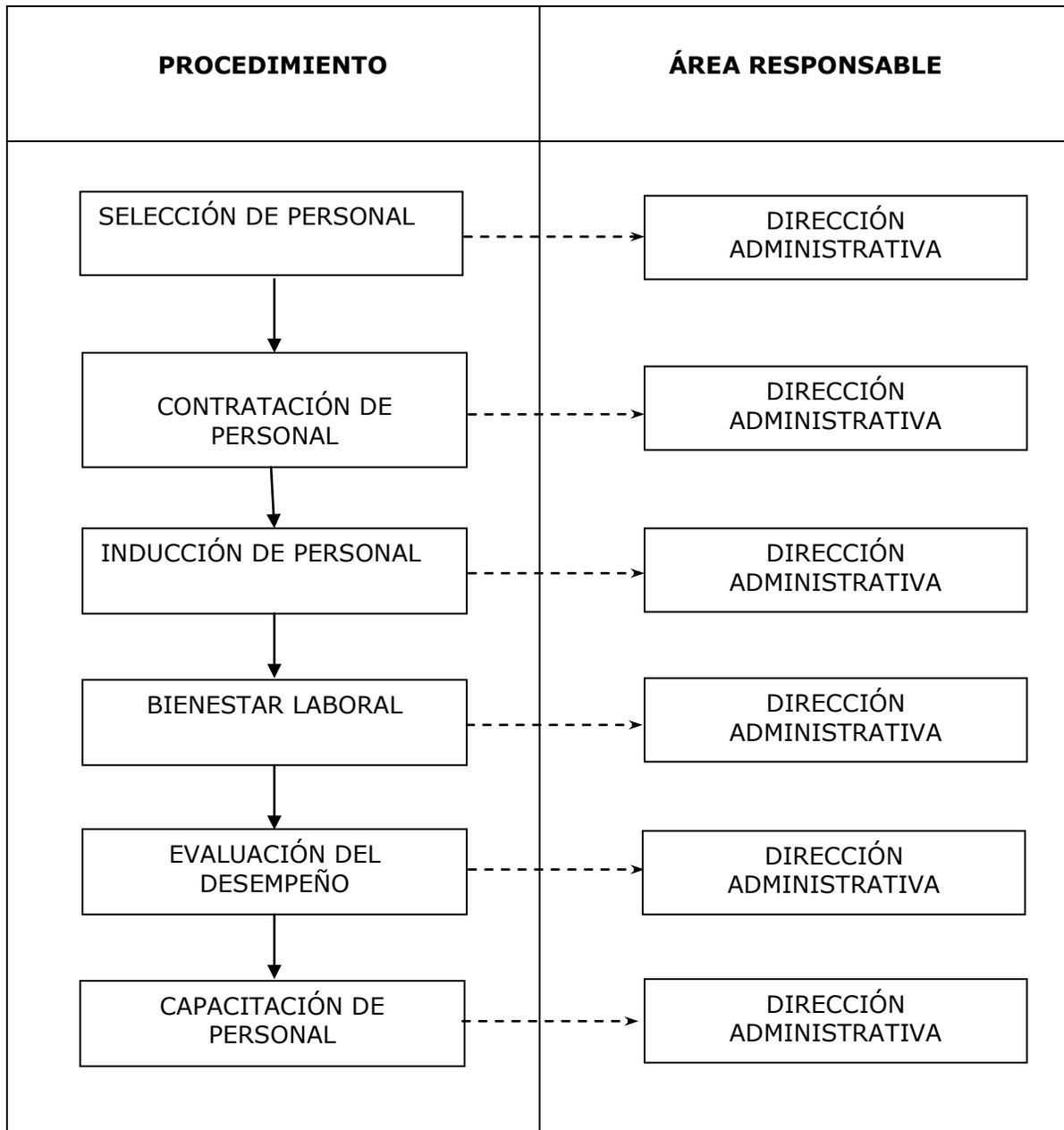
	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 65 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

10.DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO.

No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado (días)	Usuarios	
1	SELECCIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		3		
2	CONTRATACIÓN DE PERSONAL				1	
3	INDUCCIÓN DE PERSONAL		Director Adtvo.		5	
4	BIENESTAR LABORAL		Empleados Dirección Adtva.		15	
5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				10	
6	CAPACITACIÓN DE PERSONAL				15	

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 66 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

11. DIAGRAMA DE FLUJO



	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 67 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

A.IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite no solamente de aceptar o rechazar candidatos, si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Toma como base que todo individuo puede y está en capacidad de trabajar.

2. RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO Y GERENTE

3. OBJETIVO: Fijar pautas generales a fin de seleccionar personal en caso de vacancia definitiva o temporal de un cargo

4. RESULTADOS ESPERADOS: Vinculación de trabajadores con el perfil requerido para desempeñar el cargo

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Establecimiento de necesidades de personal

PUNTO FINAL: Establecimiento del cumplimiento de requisitos para la provisión de personal

6. FORMATOS O IMPRESOS: Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas

7. RIESGOS: Establecimiento inadecuado del requerimiento de personal

8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión de la solicitud de requerimiento de personal, previo a la necesidad de la planta

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 68 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Surge vacante	Director Administrativo y Fin. - Gerente	Dirección Administrativa y Fin. - Gerencia	3 días				
2	Llena formulario Requisición de Empleados y la envía							
3	Consulta perfil del puesto y remuneración							
4	Verifica en banco de datos si existen candidatos							
5	Si no existen, recluta nuevos candidatos							
6	Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinente							
7	Archiva expedientes							
8	Convoca a candidatos con expediente completo							
9	Aplica y califica pruebas							
10	Entrega resultados y expedientes							
11	Revisa expedientes y autoriza documentación							
12	Convoca candidatos preseleccionados							
13	Entrevista a candidatos							
14	Selecciona a candidato							
15	Notifica sobre selección y devuelve expedientes							
16	Convoca a candidato seleccionado							
17	Entrevista candidato							
18	Remite a candidato y notifica sobre contratación							

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 69 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la empresa.

2. RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3. OBJETIVO: Contratar el personal idóneo de acuerdo con la solicitud del cliente interno

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal idóneo contratado

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Recibimiento del documento diligenciado "Requerimiento de Personal"

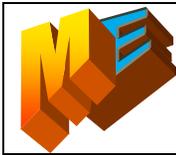
PUNTO FINAL: Bienvenida al empleado, una vez cumplidos los requisitos para la contratación

6. FORMATOS O IMPRESOS: Documento Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud apertura cuenta de nómina, Remisión a Exámenes Médicos

7. RIESGOS: Requerimiento de personal incompleto o diligenciado incorrectamente

8. CONTROLES EJERCIDOS: Verifica los documentos solicitados mediante el formato de solicitud de documentos

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:



MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 70 de 107
PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recibe el documento diligenciado "Requerimiento de personal"	Director Administrativo y Fin.	Dirección Administrativa y Fin.	1 día				
2	Solicita al candidato elegido la Hoja de Vida con sus soportes							
3	Diligencia todos los documentos de contratación							
4	Elabora el Contrato							
5	Envía el Contrato para autorización y firma del Gerente							
6	Recibe el Contrato autorizado y firmado							
7	Verifica que el Contrato esté firmado en el espacio destinado para el patrono							
8	Solicita la firma del contrato por parte del nuevo empleado							
9	Envía al empleado a que realice la apertura de cuenta bancaria						X	
10	Envía al empleado a que realice la afiliación al Sistema General de Seguridad Social							
11	Recibe del empleado el certificado de apertura de cuenta bancaria							
12	Registra el número de la cuenta bancaria para el pago de salario							
13	Recibe del empleado las constancias de afiliación al SGSS							
14	Registra las empresas afiliadoras del SGSS							
15	Realización de la bienvenida a la Empresa y ubicación en el puesto de trabajo							

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 71 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite establecer planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, a sus funciones, al puesto de trabajo, al jefe y a la organización.

2. RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3. OBJETIVO: Facilitar la adaptación e integración del nuevo empleado a la Empresa

4. RESULTADOS ESPERADOS: Mantener informados a los nuevos colaboradores sobre la actividad a la que se dedica la Empresa, los beneficios que le brinda, sus derechos y deberes

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Persona contratada

PUNTO FINAL: Proporcionar al recién contratado las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con sus funciones

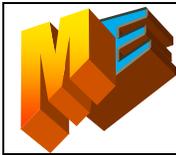
6. FORMATOS O IMPRESOS: Programa de Inducción, Reglamento Interno de Trabajo, Carta de bienvenida, Carta de compromiso

7. RIESGOS: No lograr adaptación e integración del nuevo empleado a la Empresa

8. CONTROLES EJERCIDOS: Aplicación del Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos colaboradores

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Capacitación - Satisfacción

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:



MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 72 de 107
PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Prepara personas que deben pasar por inducción	Director Administrativo y Fin.	Dirección Administrativa y Fin.	1 día				
2	Indica fecha de inducción y reinducción al personal							
3	Se presenta en el sitio y fecha indicada anteriormente							
4	Explica acerca del proceso de inducción y reinducción, procesos, procedimientos, normas y leyes							
5	Solicita al Gerente el saludo a los empleados y la información sobre direccionamiento estratégico							
6	Lleva a todo el personal a un recorrido por toda la empresa							
7	Traslada a los trabajadores a las áreas correspondientes						X	
8	Explican procesos del área							
9	Presenta los empleados a personal del área							
10	Si el trabajador es nuevo se le hace entrega del puesto de trabajo							
11	Solicita que diligencien el formato de necesidades de entrenamiento y los recoge							
12	Aplica los Indicadores de Gestión relacionados							
13	Verifica que las necesidades se relacionen con las actividades a cargo							
14	Registra las necesidades							
15	Elabora cronograma							

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 73 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

D. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: BIENESTAR LABORAL

Procedimiento que permite crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la empresa.

2. RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3. OBJETIVO: Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los empleados, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal satisfecho, eficiente e identificado con su trabajo

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Recolección de las inquietudes y necesidades de los colaboradores

PUNTO FINAL: Realización de la evaluación del desarrollo del evento de capacitación

6. FORMATOS O IMPRESOS: Diagnóstico de necesidades de los trabajadores, Plan y Cronograma de Actividades, Solicitud de Disponibilidad Presupuestal, Informe de actividad realizada, Evaluación del evento

7. RIESGOS: Falta de Presupuesto

8. CONTROLES EJERCIDOS: Elaboración de la Planificación del Presupuesto

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Quejas y Reclamos – Ausentismo – Accidentalidad – Clima Laboral – Satisfacción – Solución de Conflictos

10. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 74 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Elabora el formato de necesidades de Bienestar Laboral	Director Administrativo y Fin.	Dirección Administrativa y Fin.	1 día				
2	Solicita a los empleados el diligenciamiento del formato							
3	Recolecta los formatos de necesidades de Bienestar Laboral							
4	Elabora el diagnóstico de necesidades							
5	Prioriza las necesidades de mayor participación entre los empleados							
6	Elabora el Plan y cronograma de actividades							
7	Cotiza el costo requerido para desarrollar las actividades							
8	Elabora el Estudio de Costos de Eventos						X	
9	Diligencia la solicitud de disponibilidad presupuestal							
10	Recibe el la disponibilidad presupuestal							
11	Coordina la logística requerida para la realización de la actividad							
12	Lleve a cabo la inscripción de empleados							
13	Coordina la realización del evento							
14	Solicita la evaluación de la actividad							
15	Aplica los Indicadores de Gestión relacionados							
16	Presenta el informe final de desarrollo de las actividades de Bienestar Laboral							

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 75 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

E. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Procedimiento realizado por los jefes inmediatos que permite la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores mediante un proceso técnico, integral, sistemático y continuo. Se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

2. RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3. OBJETIVO: Evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida

4. RESULTADOS ESPERADOS: Retener a los mejores empleados

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Personal no evaluado

PUNTO FINAL: Toma de decisiones a partir de las evaluaciones realizadas

6. FORMATOS O IMPRESOS: Cargos con sus Competencias

7. RIESGOS: Inadecuada asignación de Competencias Generales y Específicas del puesto de trabajo

8. CONTROLES EJERCIDOS: Continua revisión de la definición de las Competencias con sus respectivos grados

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Productividad – Rotación – Devoluciones

10. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 76 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Define las Competencias Generales por áreas de la Empresa	Director Administrativo y Fin.	Dirección Administrativa y Fin.	1				
2	Define las Competencias Específicas por cada cargo							
3	Define los grados de las Competencias a evaluar por cargo							
4	Verifica con la Gerencia las competencias y grados							
5	Solicita reunión del Comité de Gerencia							
6	Informa al Comité de Gerencia sobre el contenido de la evaluación							
7	Coordina con cada uno de los jefes de área la realización de reuniones						X	
8	Informa a todos los empleados sobre la aplicación de las evaluaciones							
9	Entrena a los jefes en aplicación de Evaluaciones de Desempeño							
10	Coordina la aplicación de la Evaluación del Desempeño por cada uno de los jefes de área							
11	Aplica los Indicadores de Gestión relacionados							
12	Recibe las evaluaciones							
13	Consolida los resultados							
14	Elabora informe							
15	Presenta a la Gerencia							

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 77 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

F. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que se adapte a las nuevas circunstancias presentadas tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

2. RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3. OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento del personal promoviendo su desarrollo integral

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal con la capacidad individual y colectiva, para adoptar conocimientos, habilidades y actitudes encaminados a mejorar su desempeño laboral

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de formación y capacitación

PUNTO FINAL: Personal formado y capacitado para el logro de los objetivos de la organización

6. FORMATOS O IMPRESOS: Programa y Cronograma de Capacitación, Solicitud de Disponibilidad Presupuestal

7. RIESGOS: Capacitaciones no encaminadas hacia el logro de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos estratégicos de la Empresa

8. CONTROLES EJERCIDOS: Mantener actualizados en cuanto a Normatividad vigente de la salud y la importancia de su cumplimiento

9. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS: Capacitación – Productividad – Accidentalidad

9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 78 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Detecta las necesidades e identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño	Director Administrativo y Fin.	Dirección Administrativa y Fin.	1				
2	Diseña los planes y programas de la capacitación, programar recursos, planeación de la administración y forma de evaluación							
3	Elabora el diagnostico de necesidades							
4	Estructura el contenido y la definición de objetivos							
5	Cotiza el costo requerido para desarrollar las capacitaciones							
6	Elabora el Estudio de Costos de capacitaciones							
7	Diligencia la solicitud de disponibilidad presupuestal							
8	Recibe el la disponibilidad presupuestal						X	
9	Diseña la forma de enseñanza requerida							
10	Elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, entre otros							
11	Valida, eliminando los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos							
12	Organiza el evento							
13	Coordina la realización del evento							
14	Evalúa el evento aplicando los Indicadores de Gestión relacionados que midan los resultados para determinar el éxito o fracaso del programa							
15	Hace seguimiento de la capacitación con fines de corrección y ajustes a lo programas impartidos							

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 79 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°

5.3.1 Prueba y Validación de las Competencias

La presente evaluación de desempeño 360° se realizará en MERCAEMPRESA LTDA., bajo el esquema de Competencias, analizando los siguientes cargos:

1. Gerente
2. Director Administrativo y Financiero
3. Director Comercial
4. Secretaria – Auxiliar Contable
5. Asesora
6. Cobrador
7. Auxiliar

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 80 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

5.3.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados

- **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 81 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

- **Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 82 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga pro activamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

- **Trabajo en Equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 83 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

- **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas,

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 84 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 85 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

- **Orientación a los Resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 86 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

- **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 87 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 88 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **Adaptabilidad al Cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 89 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

- **Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 90 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

- **Empowerment**

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 91 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales.

Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 92 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 93 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

- **Franqueza – Confiabilidad – Integridad**

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 94 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

- **Aprendizaje Continuo**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales

A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 95 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

D: mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

5.4 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 96 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE	JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
PROCESO	GESTIÓN GERENCIAL	UBICACIÓN	GERENCIA
PERFIL			
EDUCACION		EXPERIENCIA	
Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines.		Mínimo tres años de experiencia laboral cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	A	Pensamiento Analítico	A
Iniciativa	A	Liderazgo	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A
MISION DEL CARGO			
Tomar decisiones para la correcta planeación y dirección estratégica de las actividades generales de la organización, con el fin de obtener resultados favorables que ayuden a promover el desarrollo y éxito de la Empresa.			
RESPONSABILIDADES			
Cumplir con las disposiciones generales emanadas de la Junta Directiva			
Programar, supervisar y controlar el presupuesto de la Empresa			
Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas que mejoren la prestación de los servicios			
Analizar y proponer la aplicación de los sistemas y procedimientos útiles en la capacitación, desarrollo y promoción del personal			
Contribuir a la obtención de recursos que permitan el mejoramiento institucional			
Proponer las modificaciones que mejoren los reglamentos, instructivos y demás disposiciones de carácter normativo			
Elaborar informes de resultados de evaluación integral de la Empresa y tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones			
Establecer y formular modelos de valoración, con la finalidad de retroalimentar el proceso administrativo			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 97 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR ADM. Y FINANCIERO	JEFE INMEDIATO	GERENTE
PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN ADTVA Y FINANCIERA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa o carreras afines.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	A	Comunicación	A
Orientación al cliente	B	Colaboración	B
Iniciativa	B	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar, establecer, dirigir y supervisar las normas, políticas, procedimientos y programas que regulan la administración integral de los recursos humanos, financieros y materiales que conforman la Empresa, con el fin de obtener resultados favorables para la organización.			
RESPONSABILIDADES			
Promover y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos y financiero			
Vigilar el ejercicio del presupuesto asignado			
Supervisar que la documentación que justifica y comprueba el gasto asignado, cumpla con las normas y procedimientos implantados			
Informar periódicamente a la gerencia sobre los resultados obtenidos de las actividades			
Vigilar que se respeten los derechos de los trabajadores y que a su vez, cumplan con sus obligaciones, de conformidad con las directrices generales de la Empresa			
Fomentar el desarrollo y superación técnica y administrativa de los trabajadores			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 98 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR COMERCIAL	JEFE INMEDIATO	GERENTE
PROCESO	GESTIÓN DE SERVICIOS	UBICACIÓN	DIRECCIÓN COMERCIAL
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial, Economista, Administrador de Empresa o carreras afines.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Comunicación	A
Orientación al cliente	A	Colaboración	A
Iniciativa	B	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar, supervisar, dirigir y evaluar la prestación de los servicios en materia de tramitación de descuentos con destino a supermercados, por el sistema de libranzas, a fin de proporcionar atención integral especializada con calidad y calidez.			
RESPONSABILIDADES			
Planear, organizar, normar, coordinar, supervisar y evaluar los servicios de atención a los clientes			
Asesorar y colaborar con la gerencia en la formulación y cumplimiento de los programas y acciones de ventas			
Coordinar los programas de incursión en nuevas empresas del municipio			
Elaborar informes de actividades sobresalientes de la atención al cliente en la Empresa			
Diseñar campañas agresivas de mercadeo			
Establecer un contacto directo con el cliente			
Elaborar boletines oficiales acerca del estado general de las ventas			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 99 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA -AUX. CONTABLE	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMTVO Y FINANCIERO
PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	UBICACIÓN	DIRECCIÓN ADTVA Y FINANCIERA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Técnica en secretariado y contabilidad.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	A	Pensamiento Analítico	A
Iniciativa	B	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	A
MISIÓN DEL CARGO			
Brindar atención de calidad a los clientes y mantener al día el departamento de Contabilidad.			
RESPONSABILIDADES			
Atender al público en general y contestar el teléfono			
Recibo y archivo de correspondencia			
Elaboración de ingresos por concepto de pago de créditos			
Pago de seguros de vida , cartera, aportes y demás seguros obligatorios			
Elaboración de conciliaciones Bancarias			
Notas de ajustes Generales en contabilidad y cartera			
Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Revisor			
Pago y reembolsos de caja menor			
Impresión de libros auxiliares y principales			
Flujo de caja			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 100 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	ASESORA	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR COMERCIAL
PROCESO	SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE	UBICACIÓN	ASESORAS
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Tecnólogo o Técnico en carreras administrativas con conocimientos en Atención al Cliente.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	B
Iniciativa	B	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	B
MISIÓN DEL CARGO			
Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el servicio de atención al cliente y de la unidad encomendada a su cargo.			
RESPONSABILIDADES			
Proponer al Director Comercial, las políticas aplicables en el marco de sus actividades			
Emitir opiniones e informes que le sean solicitados por el Director Comercial			
Visitar los clientes y ofrecerles los servicios			
Elaborar los contratos de pagos por libranza con los departamentos de contabilidad de las empresas			
Implantar las normas establecidas correspondientes para realizar las actividades de forma eficaz y eficiente			
Vigilar el estricto cumplimiento de las normas administrativas aplicables en el área comercial			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 101 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	COBRADOR	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR COMERCIAL
PROCESO	LIBRANZAS	UBICACIÓN	LIBRANZAS
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	A
Iniciativa	A	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	B
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar la cobranza de servicios y cartera vencida.			
RESPONSABILIDADES			
Realizar la cobranza de las deudas de los clientes en las respectivas empresas.			
Elaborar los recibos de pago y efectuar los depósitos en las cuentas bancarias.			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 102 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	UBICACIÓN	AUXILIARES
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller o Técnica en Administración.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	D	Orientación a los resultados	C
Orientación al cliente	C	Pensamiento Analítico	D
Iniciativa	B	Liderazgo	D
Empowerment	B	Aprendizaje	C
MISIÓN DEL CARGO			
Fomentar en toda la Organización la sensibilidad hacia los planteamientos administrativos			
RESPONSABILIDADES			
Atender al Público en general			
Reclamar extractos en diferentes Bancos			
Digitalizar notas de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad			
Llenar certificados de Ingresos y Retenciones			
Realizar Conciliaciones mensuales.			
Hacer cuadro de cuentas por pagar			
Mantener información actualizada sobre materiales, procesos, productos, técnicas, sistemas y proveedores, relacionados con su gestión, para considerar la conveniencia de su utilización.			
Asesorar a la Dirección Comercial en el establecimiento de objetivos de ventas.			

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 103 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Programa de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO se elaboró con el fin de ser un elemento dinámico dentro de la Empresa MERCAEMPRESA LTDA.
- Los Procedimientos de Selección, Contratación, Inducción, Bienestar Laboral, Evaluación del Desempeño y Capacitación buscan unificar y concentrar recursos y esfuerzos de tal forma que se multipliquen los efectos y beneficios al obtener los resultados esperados.
- Se le estructuró a la Empresa el Direccionamiento Estratégico, los Procesos, Procedimientos y Funciones de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Sin desarrollo humano no puede sustentarse el desarrollo de las empresas, es por ello que MERCAEMPRESA LTDA. cuenta con una política clara de Gestión Humana y Direccionamiento de los Valores Corporativos de servicio, lo que le permite a la cultura de la organización avanzar, lograr peso y posición en la proyección de la imagen de servicio de la empresa y fortalecimiento de su competitividad en el mercado global.
- Es esencial comprender que el cambio no constituye un evento externo a los individuos, sino que depende de la comprensión de las personas y

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 104 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

las organizaciones en la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje, con base en los cuales se incorporan el desarrollo productivo, social y político como una dimensión holística de los valores hacia la bioética y la ecología humana, para dar respuesta a las demandas de calidad de vida de la nueva sociedad.

6.2 RECOMENDACIONES

- La Empresa MERCAEMPRESA LTDA. requiere con urgencia la puesta en marcha de su PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, que articule de manera estratégica las oportunidades del medio en la consolidación de un cuerpo conceptual, metodológico y epistemológico, que le permita a corto plazo, posicionarse aún más en el mercado local, regional y nacional.
- Se trata entonces de tornar viable la propuesta de hacer de la formación en competencias que amplíe las posibilidades personales y laborales de quienes se encuentran laborando en la Organización, lo que a su vez impulsa el desarrollo empresarial y le posibilita su inserción en el mercado, dinamizando cambios en los planos individual, social y económico.
- El PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO debe orientarse al alcance de unas competencias mínimas en cada nivel de formación, que contemple las necesidades del medio externo con base en las características regionales, municipales y locales, pero que vaya más allá de un manejo pertinente y adecuado de la información, y que por el contrario destaque la formación en un marco axiológico propio para los procesos y procedimientos que allí se relacionan.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 105 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- Debe además retroalimentarse de los resultados de la investigación que se obtengan en el sector comercial, pero además brindar información que sirva como insumo básico para la generación de nuevos procesos que orienten dicha práctica.
- Es importante mantener un plan continuo de capacitación para todo el personal, empezando por las relacionadas con administración y gerencia de planes y programas de crecimiento empresarial. De igual manera, es importante involucrar efectivamente a todos los empleados por procesos en la implementación del Programa, para lo cual se recomienda mantener una comunicación abierta y continua.
- Lo anterior conduce a plantear la necesidad de promover el trabajo en equipo de carácter interdisciplinar y de ver en cada dificultad un reto frente al cual, si se unen esfuerzos se venzan con mayor facilidad los obstáculos.
- Que se pretenda fortalecer el Direccionamiento Estratégico Empresarial y que básicamente se haga mediante la demostración de su Talento Humano, es decir, en términos de sus beneficios.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 106 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

BIBLIOGRAFIA

- ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas. 2004
- CHARLES, W. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. México: Editorial Mc. Graw Hill, sexta edición, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. Bogotá: Edit. Prentice Hall. 2002.
- FERNÁNDEZ, G. "Adaptación del Puesto de Trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid: Ed. Capital Humano, 2004.
- FERNÁNDEZ, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- GARCÍA, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José. (2001): "Selección de Personal- Sistema Integrado". Madrid: Editorial ESIC, 2001.
- GOMEZ MEJIA, L / Balkin, D y Cardy, R. ADMINISTRACIÓN de Recursos Humanos. España: Ed. Prentice Hall, 2000.
- HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.
- HICKS, Herbet. Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Madrid: Edit. CECOSA, 1984.
- JEAN, Jacques. Marketing Estratégico. España: Mac Graw Hill, 3ra Edición, 2008.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.

	MERCAEMPRESA LTDA.	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Página 107 de 107
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2010

- KOTLER, Armstrong. Marketing 8a. edición adaptada a Latinoamérica. México: Editorial Pearson Educaciones, 2001.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice may. 10ª Edición, 1991.
- LAMB HAIR, Mac Daniel. Marketing 4ta edición. México D. F.: Thomson Editors, 2002.
- MALIK, Fredmund. "Job Desing: Diseño del Puesto de Trabajo", Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid: Ed. Capital Humano, 2000.
- MAYNARD, B.H. y Mehrstens,E.S.: La Cuarta Ola. 1993.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.
- MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.
- PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.
- RAVENTOS, Joseph. "Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las Organizaciones", Revista Capital Humano, No. 181, 2004, pp. 16. Madrid: Ed. Capital Humano, 2004.
- TAYLOR, Kinnear. Investigación de Mercados: México: Editorial McGraw-Hikk, 1998.