

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA
DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA TIENDAS DE ROPA JANNCY**

**DANIELA ACEVEDO RAMIREZ
DIANA PATRICIA PAMPLONA GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2018**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA
DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA TIENDAS DE ROPA JANNCY**

**DANIELA ACEVEDO RAMIREZ
DIANA PATRICIA PAMPLONA GUTIERREZ**

Trabajo de grado para obtener el título de Ingeniería Industrial

**Asesor:
Andrés Felipe Villa Panesso
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Jurado 1

Jurado 2

Pereira 15/11/2018

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres quienes no han apoyado de manera incondicional en este proceso de formación, a nosotras mismas por apoyarnos mutuamente y dar lo mejor de cada una para culminar este arduo proceso.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar este ciclo profesional, a nuestra familia y compañeros que nos impulsan y motivan cada día a superar las dificultades y visualizarlas de manera positiva.

Valoramos significativamente la amistad forjada durante este trabajo y todo el ciclo de aprendizaje profesional quien nos llevó hacer un gran equipo de trabajo, dejando a un lado las diferencias para pensar en nuestros proyectos y metas en conjunto.

Por ultimo a nuestros profesores quienes fueron la guía en este proceso de aprendizaje, quien con su paciencia y disposición aportaron no solo conocimiento académico sino consejos de vida útiles para enfrentar el día a día.

TABLA DE COTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÒN	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO CONTEXTUAL	20
4.2 MARCO TEORICO	26
4.2.1 GESTIÒN HUMANA.....	26
4.2.2 GESTIÒN HUMANA POR COMPETENCIAS.....	26
4.2.3 SELECCIÒN POR COMPETENCIAS	29
4.2.4 CAPACITACIÒN POR COMPETENCIAS	29
4.2.5 EVALUACIÒN POR COMPETENCIAS.....	30
4.2.6 PLANEACIÒN ESTRATÉGICA	31
4.2.7 PLATAFORMA ESTRATÈGICA	32
4.3 MARCO CONCEPTUAL	33
4.4 MARCO ESPACIAL.....	34
4.5 MARCO TEMPORAL.....	34
5. DISEÑO METODOLOGICO.....	36
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÒN	36
5.2 METODO DE INVESTIGACIÒN.....	36
5.3 POBLACIÒN Y MUESTRA	36
5.4 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
5.4.1 Fuentes Secundarios	36
5.4.2 Fuentes Primarias.....	37

5.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÒN	37
5.6	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÒN DE LA INFORMACIÒN.....	37
6.	PRESENTACIÒN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	38
6.1	PRESENTACIÒN DE RESULTADOS.....	38
6.1.1	MATRIZ DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	38
6.1.2	ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL.....	41
6.1.3	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD - CUESTIONARIO DE CONTRASTACIÒN LABORAL..	46
6.2	ESTADO ACTUAL DEL AREA DE GESTIÒN HUMANA EN TIENDAS DE ROPA JANNCY	46
6.3	PLATAFORMA ESTRATÈGICA	48
6.3.1	DECLARACIÒN DE LA VISIÒN	48
6.3.2	DECLARACIÒN DE LA MISION.....	48
6.3.3	PRINCIPIOS	48
6.4	PROPUESTA AREA DE GESTIÒN DEL TALENTO HUMANO	49
6.4.1	DEFINICIÒN DE COMPETENCIAS ESTRATÈGICAS	49
6.5	PERFILES DE LOS CARGOS	59
6.5.1	PERFIL GERENTE GENERAL.....	59
6.5.2	PERFIL SUPERVISOR	60
6.5.3	PERFIL ASESOR	61
6.6	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÒN.....	62
6.6.1	OBJETIVO.....	63
6.6.2	ALCANCE	63
6.6.3	RESPONSABLES:	63
6.6.4	DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DESELECCIÒN	63
6.7	DESCRIPCIÒN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÒN.....	64
6.8	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÒN (GENERAL Y ESPECÍFICA)	66
6.8.1	OBJETIVO.....	66
6.8.2	CONDICIONES GENERALES.....	66
6.8.3	ALCANCE	66
6.8.4	DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÒN	66
6.8.5	DECRIPCIÒN PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÒN	67
6.9	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO	68
6.9.1	DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÒN DE DESEMPEÑO.....	68

6.9.2	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	70
6.10	POLITICA DE CAPACITACIÓN	71
6.10.1	ALCANCE	71
6.10.2	RESPONSABLE	71
6.10.3	METODOLOGIAS.....	71
6.10.4	POLITICAS.....	72
7.	CONCLUSIONES.....	73
8.	RECOMENDACIONES.....	74
	REFERENCIAS.....	75
	ANEXOS	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Cronograma.....	34
Tabla 2 Autodiagnóstico emprendimiento	38
Tabla 3.Principios	48
Tabla 4.Competencias Estratégicas 1.....	49
Tabla 5.Competencias Estratégicas 2.....	50
Tabla 6.Competencias Estratégicas 3.....	50
Tabla 7.Competencias Estratégicas 4.....	50
Tabla 8.Competencias Estratégicas 5.....	51
Tabla 9.Competencias Específicas Gerenciales 1.....	51
Tabla 10.Competencias Específicas Gerenciales 2.....	52
Tabla 11.Competencias Específicas Gerenciales 3.....	52
Tabla 12.Competencias Específicas Gerenciales 4.....	53
Tabla 13.Competencias Específicas Gerenciales 5.....	54
Tabla 14.Competencias Específicas Profesionales 1.....	54
Tabla 15.Competencias Específicas Profesionales 2.....	55
Tabla 16.Competencias Específicas Profesionales 3.....	55
Tabla 17.Competencias Específicas Profesionales 4.....	56
Tabla 18.Competencias Específicas Profesionales 5.....	56
Tabla 19.Competencias Específicas Operativas 1	57
Tabla 20. Competencias Específicas Operativas 2	57
Tabla 21.Competencias Específicas Operativas 3	58
Tabla 22.Competencias Específicas Operativas 4	58
Tabla 23.Competencias Específicas Operativas 5	59
Tabla 24.Perfil Gerente General	60
Tabla 25.Perfil Supervisor	61
Tabla 26.Perfil Asesor	61

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1.Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer	28
Grafica 2.Decisiones estratégicas de más largo alcance.....	32
Grafica 3.Autodiagnóstico emprendimiento	38
Grafica 4. Satisfacción de los colaboradores	42
Grafica 5. Compromiso de los colaboradores.....	44
Grafica 6.Identidad de los colaboradores.....	44
Grafica 7.Promedio de respuestas totales.....	45
Grafica 8.Proceso de Selección	63
Grafica 9.Proceso de Inducción	66
Grafica 10.Proceso de Evaluación de Desempeño	68

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Encuesta contrastación laboral	77
ANEXO B. Encuesta de actitud laboral funcionario 1.....	79
ANEXO C. Encuesta de actitud laboral funcionario 2.....	81
ANEXO D. Encuesta de actitud laboral funcionario 3	83
ANEXO E. Encuesta de actitud laboral funcionario 4.....	85
ANEXO F. Encuesta de actitud laboral funcionario 5	87

RESUMEN

En el desarrollo del presente proyecto se presenta la reestructuración administrativa del área de gestión humana en la empresa "TIENDAS DE ROPA JANNCY". Parte de un diagnóstico general con el fin de determinar las áreas con mayor criticidad, se plantea entonces la estructura de la plataforma estratégica basada en los requisitos que expone la organización. Posteriormente se identifica y se analizan las problemáticas existentes en el área de gestión humana y sus procesos actuales, encontrando situaciones que dan paso a definir de manera documentada los perfiles de cargo, las competencias organizacionales y de rol requeridas, el proceso de selección, inducción y una directriz para la capacitación del personal.

Palabras clave: Estrategia, Competencia, Selección, Gestión Humana, Desempeño.

ABSTRACT

In the development of this project is visualized the administrative restructuring of the human management area in the company "JANNCY CLOTHING STORES". Starts with a general diagnosis in order to determine the most critical areas, then the structure of the strategic platform that is based on the requirements the organization exposes. Subsequently, the existing problems in the human management area, and its current processes are identified and analyzed, finding situations that lead to a documented definition of the required competences, the selection process, job profiles and training process.

Keywords: Strategy, Competition, Selection, Human management, Performance.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo viene presentando cambios significativos en el sector empresarial, desde tiempos memorables se han aplicado instrumentos y herramientas que tienen como objetivo forjar buenas bases administrativas; Colombia en la actualidad enfrenta un proceso de globalización que permite a las organizaciones incursionar en nuevos modelos de administración, por esta razón es fundamental que las empresas colombianas se adapten a los constantes cambios que se generan día a día.

Los procesos administrativos de gestión humana que se aplican en la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY, tienen un enfoque operativo donde las actividades se centralizan en la selección de personal y adaptación inmediata al cargo, con el fin de iniciar las funciones requerida y así cumplir con las metas propuestas a nivel económico.

Se identifica entonces la necesidad de generar un diagnóstico, diseño y presentación, de una propuesta de reestructuración administrativa en el área de gestión humana de la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY, en la actualidad se maneja un proceso de gestión humana basado en criterios de experiencias vividas y conceptos simples, más aún no se aplican técnicas administrativas que conlleven a un modelo administrativo de gestión humana apto y beneficioso a la empresa, se obvian variables que son fundamentales para la toma de decisiones y el buen desarrollo de los colaboradores, por lo tanto es indispensable incluir o mejorar procesos tales como la planeación, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño que son fundamentales para el funcionamiento óptimo de la organización.

Es importante tener en cuenta el estado en que se encuentra la industria de la confección actualmente en el país, según un artículo de la revista Dinero, publicado en enero del 2018, el sector confección atraviesa un momento crítico, en donde se considera que se puede llegar a tal punto que la industria toque fondo, pero igualmente se reconoce que el país en su momento fue fuerte en esta economía y es capaz de volverlo a hacer mediante unas propuesta de mayor inversión a la industria textil e incrementar aranceles para los productos textiles de otros países, teniendo en cuenta que las industrias extranjeras han venido liderando este sector.

Para el desarrollo del proyecto se implementará el modelo de gestión por competencias, que busca identificar la mejor adaptación entre la organización y las personas, con una visión unificada al cumplimiento de los objetivos organizacionales buscando aprovechar la oportunidad que el sector ofrece regionalmente y mejorar procesos internos que posiblemente estén afectando el buen desarrollo de la organización.

La presentación de esta propuesta proporcionará grandes beneficios a la empresa, ya que permitirá conocer el estado actual en que el área de gestión humana se encuentra e identificara las variables positivas que se obtendrían al implementar las técnicas y estrategias expuestas en la investigación, con el fin de analizar la opción de estandarizar el proceso y mejorar la calidad en las tareas que se desarrollan en el área.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TIENDAS DE ROPA JANNCY nace en el año 2009 como una empresa productora y comercializadora de prendas femeninas de nivel ejecutivo, para el año 2010 la empresa implementa otro tipo de línea textil importada enfocada en vestidos de fiesta y otra parte de prendas nacionales de talle informal. Con esta ampliación de enfoque la empresa logra la apertura de 2 tiendas más. Para el año 2013 la organización comienza a afrontar una problemática económica, puesto que las ventas no se estaban cumpliendo de manera esperada, llegando al límite de no poder auto sostenerse, la gerencia decide entonces dar cierre a los puntos de venta más críticos y dar enfoque a los puntos de venta principales, actualmente se ha logrado mantener la sostenibilidad de las dos sucursales.

La empresa en su día a día ha buscado de manera apremiante implementar estrategias con el fin de mejorar y crecer, el enfoque en moda se ha venido actualizando de acuerdo a las tendencias de la época y así mismo las ambientaciones locativas, pero en la actualidad la gerencia ha decidido dar un enfoque a la gestión humana, teniendo en cuenta que la calidad y el servicio es la satisfacción principal de los clientes y se desarrolla por medio del talento humano con el que se cuenta.

La dirección de recursos humanos ha pasado a formar parte del primer nivel de dirección de las empresas, la dirección estratégica, con voz y voto a la hora de definir los objetivos y planes estratégicos de la empresa, ya que los aspectos referidos a las personas que la organización necesita, en cada momento, para poder alcanzar sus metas. [1]

Los fundadores son conscientes del cambio administrativo que se debe dar en la organización, puesto que las ventas en comparación con años anteriores han venido decayendo con un promedio de 10% anual, según expresa la gerencia general, la empresa desde su creación ha venido manejando un modelo de administración basado en la experiencia del día a día, situación que ha llevado a la construcción de una empresa forjada bajo los lineamientos de un conocimiento netamente empírico, la empresa entiende y es consciente de los grandes cambios a nivel económico que se han venido presentando a lo largo del tiempo, además reconoce la falta de conocimientos teóricos a la empresa y que sirven de apoyo para mejorar en la competitividad y crecimiento organizacional. Por tal motivo desea enfocar todos los esfuerzos en un modelo administrativo de gestión humana basado en competencias que permita forjar y retener talento humano idóneo y práctico que

conozca a la organización y que pueda bajo sus habilidades desarrollar mejoras y permitir el crecimiento y buen funcionamiento de los procesos organizacionales.

Esta investigación comienza por realizar un análisis de un proceso clave de la empresa, el área de gestión humana que por la falta de lineamientos claros y un abordaje profesional ha venido afectando a la empresa de manera significativa, según los propietarios esta área ha sido una de las más complejas, expresan situaciones como alta rotación y ausentismo excesivo del personal, conflictos internos entre colaboradores, incumplimiento de políticas organizacionales por parte de los trabajadores, disminución progresiva de las metas propuestas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir al mejoramiento del área de Gestión Humana de la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se encuentra actualmente la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY en el proceso de gestión humana?

¿Cuál es la plataforma estratégica de la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY que le permita tener identidad como organización?

¿Qué modelo de gestión humana le permitirá a la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY fortalecer su operación para perdurar en el mercad

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de reestructuración administrativa del área de Gestión Humana para la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Generar un diagnóstico de la situación actual del área de Gestión Humana de la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY
- Definir la plataforma estratégica de la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY
- Proponer el nuevo proceso del área de gestión humana para la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática que se presentan en la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY, se pueden evidenciar falencias administrativas que inciden en los resultados de la organización. Esta situación pone en riesgo la continuidad de la compañía en el mercado.

La empresa ha presentado problemas en el clima organizacional, alta rotación del personal, llamados de atención e incumplimiento de metas propuestas, por lo cual se evidencia que una de las áreas más representativas presenta falencias que afectan la productividad y crecimiento empresarial.

Llevándolo a un contexto general del entorno invertir en el sector confección generaría cerca de 1.8 millones de empleos, 90% de los cuales están ocupados por cabezas de familia, significando un impacto positivo a la disminución de la tasa de desempleo y mejorando la calidad de vida a muchas familias colombianas. [2]

Según el informe del observatorio Inexmoda – Raddar, en el sector textil-confección, las compras de los hogares alcanzaron en septiembre del 2017 los \$1,118 billones siendo \$22.649 el gasto per cápita de los colombianos. Para el caso de Pereira, el corte a octubre dejó un gasto en vestuario acumulado de \$130 mil millones, un crecimiento 3,99 % frente al periodo del 2016. [3]

Es por esta razón que se considera de gran importancia realizar una propuesta de reestructuración administrativa que se focaliza en el proceso de gestión humana teniendo en cuenta que esta área es primordial en este tipo de economía dado que allí se concentran todas las esferas concernientes al ser humano y que impulsan la satisfacción y crecimiento permanente de los individuos en todos los ámbitos y por consiguiente de la organización, por tal motivo se evidencia necesidades en temas estructurales del departamento que cuente con una plataforma estratégica, proceso de selección de personal, capacitación y formación, actividades encaminadas a los colaboradores que allí trabajen con los diferentes roles que desempeñan en la organización. Dicho impacto generaría un mejor ambiente laboral, mayor estabilidad, crecimiento de los individuos y mejora continua en los procesos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

REGIONAL

Título: EL PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS, ASÍ COMO LOS EFECTOS DE DICHAS FORMAS SOBRE LAS PERSONAS

Autores: Yesid Alexander Garcés Pulido, Rodrigo Lozano Ortiz

Institución: Universidad de Manizales

Año: 2016

Resumen:

La implementación de las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas viene dada por un conjunto de prácticas de gestión humana de aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento que potencian estrategias de polivalencia, trabajo colaborativo y rotación interna de personal, con el fin de acrecentar el capital intelectual de la organización, a través de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Se realiza el presente estudio de corte cualitativo en 39 medianas y grandes empresas de servicios colombianas del sector industrial de carácter privado; cuyo objetivo es el de establecer el papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo y los efectos en las personas en las empresas colombianas.

El abordaje de la investigación da inicio con las aproximaciones conceptuales de dos ejes el de la flexibilidad laboral y gestión humana, que permitió rastrear las formas distintivas organizacionales que se utilizan bajo la forma de prácticas inteligente de gestión humana y la estrategia por excelencia para hacerlo es la flexibilización laboral, pero esta ha presentado efectos positivos, pero también no deseados para las personas e incluso a las mismas organizaciones.

A partir de los análisis de resultados, se encontró que más allá del modo de organización del trabajo que presenten, las empresas han adoptado en mayor o menor medida la flexibilización laboral, debido a que deviene en ventajas a la hora de determinar los costos laborales y disciplinar al personal. Cabe destacar que esta

implementación fue posible gracias al mayor poder relativo de las empresas en el mercado de trabajo. [4]

Tomamos este trabajo como referencia para el desarrollo de nuestro trabajo ya que muestran por medio de la investigación como la gestión humana es parte fundamental para cualquier tipo de empresa y como es de gran aporte a cada una de las áreas de la empresa, en este caso lo hicieron por medio de la flexibilidad laboral.

Título: ESTUDIO, MEDICIÓN Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL CON LA TÉCNICA DE MUESTREO DEL TRABAJO EN LA SECCIÓN DE CONFECCION DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA D'CASTAÑEDA

Autores: Víctor Raúl García Valencia

Institución: Universidad tecnológica de Pereira

Año: 2013

Resumen:

La empresa de D'CASTAÑEDA es una empresa de la industria de la confección dedicada a la fabricación de prendas protectoras en materiales sintéticos y tejido de punto. La empresa se puede catalogar que es una mediana empresa dado la cantidad de personal con el que cuenta en el momento (alrededor de 20 personas).

En busca de tener un crecimiento sostenible y una mejora en sus procesos productivos, la empresa ha ido implementando y adquiriendo nuevas tecnologías para la confección de sus prendas en algunos de sus procesos. Sin embargo, carece de un profesional idóneo que aplique un conocimiento científico y practico en miras a implementar estrategias de producción principalmente, debido a que las actividades desarrolladas en su sede son netamente operacionales.

Por esta razón desean implementar un estudio en producción que permita evaluar el desempeño de los operarios para obtener la información necesaria que permita valorar los niveles de productividad de los operarios y las secciones de trabajo.

Este proyecto muestra los resultados de un estudio de la evaluación del desempeño laboral en su sede de producción, cuyo objetivo último era el de establecer una herramienta de medición de la productividad de los operarios en las diferentes secciones de trabajo en miras a detectar problemas de bajos índices de productividad y a generar estrategias que permitan elevar los índices de productividad no solo de sus operarios, sino que también de la planta de producción en general.

Hoy en día la competitividad es un factor indispensable para toda organización independientemente de su tamaño, es por esta razón que la empresa D'CASTAÑEDA quiere realizar estudios formales que le ayuden a mejorar la

productividad buscando ser cada más competitivos en el mercado. [5]

Este trabajo se basa en como un adecuado estudio de evaluación de desempeño puede darle un diagnostico a diferentes áreas de la empresa en qué situación se encuentra y que oportunidades de mejora puede encontrar, es por esto que decidimos basarnos en este trabajo para analizar la manera correcta de diseñar una evaluación de desempeño y que indicadores se deben tener en cuenta.

NACIONAL

Título: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA LECTURA DESDE LA VIDA COTIDIANA

Autores: Natalia Mesa Posada, Orietta Haiek Gerdtz

Institución: Pontificia universidad Javeriana

Año: 2014

Resumen:

En este trabajo de grado se emplea una metodología cualitativa para realizar un estudio de caso de una organización perteneciente a la industria farmacéutica en Bogotá.

El presente parte del análisis y abordaje de uno de los procesos del área de Gestión Humana del Laboratorio: la selección de personal. Es así como se presenta un recorrido teórico, y a partir de los hallazgos con respecto a los procesos y relaciones evidenciados, se identifica una tensión entre lo establecido y la práctica.

Tomando como base dichas consideraciones, se estudia el modelo de selección de personal por competencias como una posibilidad para enfrentarse a dicha contradicción. La discusión puede aportar no sólo a la organización en particular y a sus trabajadores, sino también a la disciplina de la psicología en cuanto hace frente a ciertas críticas que ha recibido la misma a lo largo del tiempo, tomando como punto de partida la psicología social crítica. [6]

Es importante para cualquier empresa tener bien estructurada el área de gestión humana pero es indispensable para esta área tener bien definido su proceso de selección y mucho más basarlo en competencias, ya que en base a este proceso la empresa puede darle un enfoque diferente hacia dónde quiere llegar y como lo va a lograr, teniendo un equipo de trabajo calificado y con los conocimientos adecuados a la labor a desempeñar, de esta manera este trabajo nos sirve como guía para hacer la propuesta de este proceso para la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY.

Título: ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR

TEXTIL-CONFECCIÓN DE BOGOTÁ D.C.

Autores: Flor Esperanza González, Franco Jonathan Palacios Gómez

Institución: Universidad distrital Francisco José de Caldas

Año: 2015

Resumen:

El presente proyecto, aplica conocimientos sobre la estructura de los sistemas de gestión humana, los cuales describen su importancia en las organizaciones, por sus aportes significativos al cumplimiento de los objetivos misionales, a través de una gestión del talento humano alineada con los mismos.

Los resultados de investigaciones relacionadas con el tema, evidencian la poca importancia que en la práctica se le ha dado, al mostrar cómo las empresas limitan su trabajo con el personal, a funciones contractuales como la selección, la capacitación, la evaluación y compensación, dejando a un lado aspectos estratégicos importantes como la motivación y el desarrollo del personal, que son trascendentales en las organizaciones y que generan mejoras en el desempeño.

En este marco, y dada la importancia de la gestión humana para el funcionamiento de las organizaciones, ésta debería ser considerada como una oportunidad de lograr ventaja competitiva en aquellas empresas que buscan constantemente ser diferenciadas entre las demás y subsistir en un mundo globalizado, en donde cada vez el mercado es más reñido y la competencia es desigual; en consecuencia, es necesario diseñar y aplicar estrategias que permitan a las empresas enfrentar a sus posibles competidores.

Para la realización de este proyecto se decidió observar esta problemática en el sector textil-confección, debido a que se encuentra sumergido en unas condiciones comerciales que ponen en desventaja a las empresas que lo componen, provocando su decaimiento y trayendo inconvenientes internos como la inestabilidad laboral, el deterioro del clima de trabajo que a la vez afectan el desempeño y el logro de los objetivos corporativos, y externas como la contribución al incremento del desempleo en el país.

La investigación realizada es cualitativa con un enfoque inductivo y se centra en la observación del papel que cumplen los procesos de gestión humana dentro del área de producción de estas organizaciones.

Vale anotar que el escepticismo de estas empresas sobre los beneficios que puede traer un proyecto de esta naturaleza y que se ha revelado en las primeras observaciones, condujo a que el equipo de trabajo optara por la realización de un estudio de caso en tres empresas que mostraron su real interés y disposición para encontrar respuestas a los interrogantes que aquí se plantean.

Considerando lo anterior, este proyecto apoya su desarrollo metodológico en la

premisa de que la gestión humana, estratégica y creativa, es una opción que puede agregar valor a la gestión de factores como la tecnología, el precio y los procesos productivos, al contribuir al fortalecimiento del área de producción, que constituye el proceso misional por excelencia y en donde además, se encuentra el mayor porcentaje de trabajadores, quienes son considerados el mayor activo por su carácter único e irrepetible y cuyos talentos pueden ser aprovechados en pro de la organización, en esta era del conocimiento y del comercio global, lo que a la vez aportaría al mejoramiento competitivo de un sector tan valioso para el país. [7]

De acuerdo a los diferentes diagnósticos y análisis realizados encontramos que en TIENDAS DE ROPA JANNCY tiene muchas falencias en diferentes áreas pero de acuerdo a lo evidenciado en la investigación encontramos que el punto central de todos los procesos es la gestión humana, por esta razón nos pareció de gran ayuda basarnos en este trabajo que no solo habla del mismo sector textil sino como la gestión humana puede lograr que el área de producción llegue a obtener los resultados que espera a través de un uso adecuado del recurso humano con el que se cuenta.

INTERNACIONAL

Título: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO. PERIODO 2014"

Autores: Mercy Yadira Dota Vintimilla, Maribel Alexandra Samaniego Gomez Coello

Institución: Universidad de Cuenca

Año: 2015

Resumen:

El presente trabajo de titulación, tiene por objetivo formular la propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para la Cooperativa de Ahorro de Crédito Jardín Azuayo, siendo esta una herramienta estratégica que le permitirá alcanzar sus objetivos Corporativos. Nuestro estudio está orientado al diseño, de un proceso sistemático por lo que se ha elaborado tres Diccionarios; Diccionario de Competencias propias de la Cooperativa según su Plan estratégico; Diccionario de Comportamientos que están alienados a las definiciones de las Competencias; Diccionario de Preguntas que son generadas en base a las mismas, siendo estos la base para el correcto funcionamiento de los subsistemas de Talento Humano. [8]

Las competencias es algo que hoy en día no es ajeno a ningún sector textil pues se ha vuelto indispensable que la atracción del talento humano se realice por medio de ciertas competencias establecidas para un perfil el cual los posibles e integrantes de una organización deben suplir, es por esto que en TIENDAS DE ROPA JANNCY

es fundamental contar con este tipo de selección es justo en la parte del proceso de selección que nos guiamos de los lineamientos establecidos por este trabajo.

Título: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL BANCO GUAYAQUIL AGENCIA PORTOVIEJO

Autores: Evelyn Patricia Vera Vera

Institución: Universidad Técnica de Manabí

Año: 2016

Resumen:

El mundo actual trae una nueva visión del recurso humano, convirtiéndolo en el elemento más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial. Visualizar el recurso humano como parte esencial, le representa a la empresa un aumento significativo en el valor económico, donde los beneficiados son la misma entidad y sus trabajadores.

Concebida esta nueva perspectiva, esta investigación tiene la finalidad de analizar el modelo de Gestión por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, en la cual se utilizaron modalidades de investigación cómo bibliográfica, de campo y de observación siendo éstas parte esencial para el desarrollo de la problemática. La gestión por competencias puede ayudar a aprovechar al máximo las habilidades de las personas, para que así cada una esté ubicada en el puesto de trabajo para el que verdaderamente sirve.

Desde la gestión por competencias se entiende que solo así los trabajadores contribuyen de manera óptima a alcanzar las metas de la compañía. Las empresas necesitan que su personal realice una labor que afecte positivamente la calidad de los productos o los servicios que brinda, para ello se requiere que este personal tenga las competencias apropiadas, de aquí también partimos averiguar a través de la entrevista cual es el proceso de evaluación del desempeño en la institución Banco Guayaquil. La gestión por competencias es una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del capital humano.

Los cambios que viven hoy en día las organizaciones, las obligan a cambiar procesos en donde se pueda aprovechar todas las capacidades y competencias con las que cuenta el talento humano, adoptando nuevas formas de gestión del personal, como lo es la gestión por competencias que no solo ayuda a mejorar el desempeño de los empleados sino también permitiendo a las empresas definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad. [9]

La selección por competencias no solo se realiza para contar con el personal adecuado en cada área y/o cargo sino también para obtener un desempeño laboral mucho más alto, debido a que este tipo de procesos permite que el colaborador se

sienta más satisfecho realizando actividades para las cuales cuenta con habilidades y conocimientos que le permitan desarrollarlas con mayor facilidad, en este trabajo encontramos como involucran la selección por competencias con el desempeño laboral lo cual nos sirvió de guía para poder realizar un diseño del área de gestión humana con enfoques tanto que benefician a la empresa como el bienestar del colaborador.

4.2 MARCO TEORICO

4.2.1 GESTIÓN HUMANA

En la actualidad el concepto de gestión humana en las organizaciones ha venido fortaleciéndose día a día, pues su objetivo principal se basa en garantizar los procedimientos administrativos que son guía en el desarrollo de los colaboradores a nivel general, desde la creación de los perfiles hasta las actividades que aportan al bienestar de funcionarios.

Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos [10]

Dentro del contexto de las diferentes teorías implementadas por diversos autores se formulan opiniones e ideas que pretenden mejorar los procedimientos organizacionales con el fin de aumentar la eficiencia. Esta situación ha venido presentándose desde tiempos pasados donde gran variedad de autores han propuesto teorías administrativas que se enfocan en diferentes perspectivas, unos a nivel del trabajo manual que se consideran son teorías antiguas, actualmente se basan en criterios un poco más humanos, relacionando la eficiencia y la productividad con el estado emocional de los colaboradores

4.2.2 GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

En la búsqueda de desarrollar procesos organizacionales visualizando perspectivas diferentes que enfoquen y garanticen el cumplimiento de un conjunto de criterios que las organizaciones consideran primordial en la era actual, bien sea por aspectos de calidad, productividad, eficiencia, desarrollo de trabajo individual y colectivo, llevan a plantear nuevas estrategias que aseguren el desarrollo organizacional.

La gestión humana por competencias, se basa principalmente en identificar todas aquellas habilidades, conocimientos y motivaciones que llevan a una persona a desempeñar su cargo y las diferentes actividades de una manera esperada y exitosa.

Existen diferentes aproximaciones metodológicas de los modelos por competencias.

- **Perspectiva normativa:** Se fundamenta en categorías de competencias preestablecidas; su objetivo es determinar sistemas de perfiles normalizados para direccionar la evaluación, tomar decisiones sobre procesos necesarios e intervenir para cimentar las competencias
- **Perspectiva constructiva:** parte de la observación y de las fuentes documentales propias de la organización (valoración del contexto específico) y se van construyendo colectivamente los sistemas de competencias (por ejemplo, las competencias CORE o esenciales, que identifican a la organización, las personales, las organizacionales, las profesionales, las específicas, etc.) [11]

Estas perspectivas que definen el modelo actual de gestión por competencias amplían la manera en cómo se pueden definir aquellas competencias necesarias para un cargo o labor, ya que se pueden determinar de una manera globalizada y generalizada a nivel organizacional y por otro lado pueden presentarse de una forma más específica de acuerdo a los requerimientos que exija el puesto.

➤ COMPETENCIA

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato. [12]

El concepto se define en un contexto laboral como el conjunto de características que posee una persona y que se relaciona directamente con la capacidad del buen desempeño de sus actividades en el puesto de trabajo, se asume bajo un criterio del saber y del hacer.

Spencer y Spencer señalan que competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a

un desempeño superior en un trabajo o situación [12]

Las competencias en conclusión son características que posee una persona que pueden ser observables y medibles con el fin de definir en un principio la adaptabilidad a un puesto y en su desarrollo el seguimiento de sus actividades y comportamientos que pueden establecer criterios para la toma de decisiones.

Las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Competencias específicas:** Se relacionan directamente con las características requeridas en un puesto de trabajo.
- **Competencias generales:** Se relacionan como características más transversales y definidas dentro de un contexto de más personas.

Martha Alles, expone bajo un modelo de conjuntos de cómo se puede tener éxito en un puesto de trabajo:

Lo define bajo la combinación de competencias y habilidades, logrando la fusión correcta entre ellas para así alcanzar el desarrollo del talento de una persona y por ende lograr el éxito necesario en el puesto, sin embargo, expone el grado de dificultad en la evaluación y el desarrollo de los conocimientos y capacidades de las personas, basándose en la clásica figura de iceberg planteada por Spencer y Spencer.

Grafica 1. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer



Fuente: Imagen tomada del Libro Desarrollo del talento humano basado en competencias, pagina 41 de Martha Alles

A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planteamientos a tener en cuenta: Los conocimientos las destrezas y las competencias.

Las destrezas y los conocimientos son variables de fácil medición y evaluación desde allí se puede determinar fácilmente el cumplimiento de los requisitos para desarrollar un cargo, sin embargo, las competencias son más difíciles de evaluar y desarrollar puesto que son rasgos de personalidad y características [13]

4.2.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Es importante para las organizaciones contar con un equipo de trabajo calificado para cumplir y asumir las labores inicialmente establecidas, para ello es primordial que desde un inicio se forjen parámetros determinantes que permitan garantizar resultados positivos.

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no solo está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarlas. Por otra parte, el sentido indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto, y aquí comienza a entrecruzarse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, si no a la mejor persona “en relación al puesto a ocupar”. [14]

Ninguna organización está en la obligación de realizar algún tipo de proceso de selección en específico, es responsabilidad de cada empresa realizar procesos que vayan encaminados a cumplir las metas establecidas, por lo tanto, es importante actualizar estas metodologías constantemente, ya que los enfoques van cambiando en pro de mejorar las condiciones no solo organizacionales si no enfocadas a los funcionarios.

La selección por competencias busca identificar aquellos talentos o competencias que sean acordes a las actividades a desarrollar, se pueden identificar características que van más allá de solo cumplir con tareas teniendo en cuenta que se definen criterios a nivel emocional que pueden influir dentro del desempeño de un colaborador.

4.2.4 CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

El concepto de Competencias Laborales fue utilizado por primera vez en los años 70's gracias a las investigaciones realizadas por David McClelland, las cuales se enfocaban a identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Así mismo, McClelland identificó los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores por medio de una serie de entrevistas y observaciones enfocándose en las características y comportamientos de las personas. [15]

La gestión humana no solo considera las competencias útiles al momento de la contratación, es primordial que estas se construyan y se desarrollen en el tiempo por tal razón la formación de los colaboradores se debe realizar de manera constante con el fin de identificar aquellas brechas que se pueden presentar y poder generar soluciones que favorezcan las partes interesadas en el proceso.

En un estudio del Corpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial. [16]

Dentro de las evaluaciones de desempeño realizadas a los funcionarios de las organizaciones se pueden identificar situaciones que permitan considerar el aumento o en muchos casos la inclusión de actividades de capacitación, las organizaciones deben considerar desde un primer momento formar todo un plan de formación y desarrollo puesto que el mundo empresarial está en constante cambio y los modelos de administración pueden ir variando en busca de mejorar las condiciones de los trabajadores.

Los programas de capacitación y desarrollo están orientados a buscar mejorar las necesidades tanto de las personas como del negocio en general, por lo tanto, el objetivo principal se centra en desarrollar las competencias que cada uno de los procesos abordados en la empresa requiera y así poder cumplir con los objetivos organizacionales trazados en la plataforma estratégica.

4.2.5 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Las evaluaciones del desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a las metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzar. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ellos una buena administración de las evaluaciones debería

incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos.

El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir o supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. [17]

Las organizaciones esperan mejorar continuamente, para ello es indispensable que sus colaboradores aporten los resultados esperados mediante la gestión de su trabajo, allí es cuando se definen aquellas características correspondientes a un cargo y se hace necesario realizar el respectivo seguimiento y evaluación con el fin de garantizar el buen desempeño no solo a nivel empresa si no que pueda contribuir al desarrollo de los funcionarios. Utilidades de la evaluación del desempeño:

- Detecta necesidades de capacitación.
- Descubre personas clave.
- Descubre inquietudes del evaluado.
- Encuentra persona para un puesto.
- Motiva a las personas al comunicarles su desempeño y las involucra en los objetivos de la organización.
- Ocasión para que jefes y colaboradores analicen como se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones. [17]

Si bien aplicar la evaluación del desempeño proporciona a la empresa información y herramientas que son determinantes al momento de tomar decisiones pues permite no solo determinar una calificación si no realizar análisis más profundos que van encaminados a la solución de brechas o situaciones que estén alterando algún proceso.

4.2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es una herramienta que permite a las organizaciones realizar un diseño a futuro, estableciendo aquellas características que son foco a trabajar y que son encaminadas a ejecutar el objetivo principal. Una de las características más importantes de planear y definir una plataforma estratégica es permitir a todos los integrantes de la organización visualizar objetivos en común y establecer una ideología colectiva.

Para planificar y definir las metas de la compañía, es esencial establecer programas para alcanzarlas de manera sistemática y que la persona responsable de este enfoque, pueda anticiparse a los cambios del entorno, perfiles, planes y estructuras

dúctiles que permitan la adaptación, innovación y desafío en cualquier contexto no previsto, producto de un plan muy bien logrado y no de presentimientos. [18]

Es importante que las organizaciones determinen dentro de su planeación la negociación de indicadores de gestión de procesos y gestión de funcionarios, información valiosa que aporta grandes beneficios a la organización. Estos procesos permiten a la empresa aplicar ciclo PHVA, donde se pueden establecer prevenciones a malas prácticas o bajos desempeños y así mismo permite identificar situaciones que requieran de un actuar para la solución de problemas que impiden el desarrollo normal del cumplimiento de metas.

4.2.7 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos [19]

- **MISIÓN:** La misión se define por ser la identidad de la organización, permite establecer el ser de la empresa. Allí se señala de manera clara el alcance que tiene la empresa al ejercer su actividad laboral, allí se forjan las bases que permiten tomar decisiones frente a las actividades realizadas para cumplir las metas.
- **VISIÓN:** La visión de la organización permite enfocar el futuro al que la empresa quiere llegar, la visión permite establecer prioridades que se trabajan en pro de alcanzar este objetivo proyectado y proporciona a los integrantes de la organización visualizar y construir las metas establecidas.
- **VALORES:** Los valores organizacionales permiten establecer un perfil transversal de los integrantes de la empresa, cada cargo esta enlazado a aquellos principios que la organización establece como primordiales para lograr alcanzar los objetivos propuestos

Grafica 2.Decisiones estratégicas de más largo alcance



Fuente: Adaptación R. S. Kaplan, D. P. Norton (2001)

Es importante para las organizaciones definir cada uno de estos criterios, pues permite dar un enfoque más general a los focos estratégicos trazados por la organización, además permite que cada una de las personas pertenecientes a la organización entiendan cada una de las estrategias y se trabaje por un objetivo en común.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

➤ COMPETENCIA

Se define como las conductas o comportamientos “características” que una persona posee que son observables en diversas situaciones o ambientes en las cuales tendrán que ser aplicados sus conocimientos(información), habilidades (capacidad de hacer) y rasgos (aptitudes) que contribuyan al logro de los resultados esperados. [20]

Según lo expresado anteriormente las competencias permiten evidenciar características en una persona, así como sus conocimientos y actitudes, enmarcado

en el contexto en que estas características puedan ser provechosas para el fin requerido.

➤ ADMINISTRACION DE GESTION HUMANA

Para una aproximación apropiada hacia la comprensión de lo que entraña el concepto de "talento humano" en las organizaciones, se puede partir de la definición simple de "talento" que se encuentra en los diccionarios como: "inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación" o "dotes intelectuales que dan valor a un individuo" [20]

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. [21]

La definición de talento humano y administración son conceptos que han venido cambiando a lo largo de la historia, teniendo en cuenta que la administración del talento humano se ha desarrollado basado en diferentes teorías, actualmente podemos decir que es una de las áreas más importantes y transversales dentro de las organizaciones.

Como se define anteriormente la administración del talento humano planea, coordina, controla y desarrolla el personal con el fin de promover el desempeño de sus labores pretendiendo alcanzar los objetivos trazados.

Esta labor define dentro de sus actividades estrategias que contribuyen al logro de los objetivos, comenzando por el reclutamiento hasta

4.4 MARCO ESPACIAL

El presente análisis y propuesta de reestructuración administrativa se realizará en la empresa "TIENDAS DE ROPA JANNCY" ubicada en la ciudad Pereira Risaralda.

4.5 MARCO TEMPORAL

Tabla 1. Cronograma

ACTIVIDAD	FECHA
-----------	-------

Recolección de información para análisis y diagnóstico.	Abril a Mayo del 2018
La propuesta administrativa	Junio a Octubre del 2018

Fuente: Elaboración propia

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se tomaran el estudio exploratorio-descriptivo, estos tipos de estudios buscan un análisis de los modelos teóricos, donde se busca describir las características que identifiquen los elementos, componentes e interrelaciones, siendo posible establecer las características demográficas de unidades investigadas e identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar las posibles asociaciones de las variables de investigación. [22]

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará como método de investigación la observación y el método inductivo estos, nos permiten revisar los hechos como se presentan de una manera espontánea y dejarlos por escrito [23] , mediante este método podemos percibir deliberadamente rasgos existentes en la empresa por medio de un esquema conceptual y en base a los propósitos definidos que se quieren investigar, obteniendo al final conclusiones generales que se apliquen a toda la organización.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio son todas las personas que trabajan en la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY.

5.4 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1 Fuentes Secundarios

Bibliografía ubicada en la biblioteca de la UCP, trabajos de grado, además de informes de organismos públicos y privados que tengan relación con el sector en el

que está ubicada la empresa. De la misma forma búsquedas en internet por páginas web especializadas.

5.4.2 Fuentes Primarias

La información primaria se obtendrá a través de una Encuesta de actitud laboral, y entrevista en profundidad realizada al gerente de la organización.

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con base en las entrevistas realizadas se obtendrá información que se organizará y sistematizará por medio de tablas y gráficos para así presentar ordenadamente la información.

5.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Matriz de 360 grados de empréndelo:** Esta herramienta permite realizar un autodiagnóstico a cada una de las áreas de la organización, permitiendo visualizar enfoques a nivel emprendedor y de emprendimiento en donde se determinan las competencias del ser y los resultados de los procesos de cada una de las áreas, identificando el grado de criticidad para cada una de las variables.
- **Entrevista en profundidad - Cuestionario de contrastación laboral:** Se realiza para llevar a cabo un estudio de investigación mediante una conversación con el líder de un proceso, donde se realizan preguntas enfocadas al tema de investigación con el fin de obtener respuestas abiertas que permitan realizar un análisis del estado actual del problema de investigación y que oportunidades de mejora se pueden proponer. **ANEXO A**
- **Encuesta de actitud laboral:** Se realiza con el fin de determinar el grado de satisfacción de los colaboradores teniendo en cuenta las variables determinadas en la investigación, los resultados se obtienen por medio de la aplicación y tabulación de datos registrados mediante una encuesta individual. **ANEXO B, C, D, E, F**

6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la realización de la plataforma estratégica y proponer el área de gestión humana fue necesario apoyarnos con herramientas como el autodiagnóstico de emprendimiento, cuestionario de contrastación laboral y encuestas de actitud laboral, las cuales nos dieron unos resultados que fueron usados para determinar las necesidades en cada proceso del área.

6.1.1 MATRIZ DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Se aplicó la matriz de autodiagnóstico 360° a los propietarios de la empresa “TIENDAS DE ROPA JANNCY”, para determinar el nivel de las capacidades gerenciales con los que estos contaban, además del grado de desarrollo que tiene la empresa en las áreas básicas como gestión humana, mercadeo y ventas, y área financiera que tienen, esto con el fin de tener un insumo para el planteamiento de la propuesta de gestión humana a realizar en este trabajo.

Tabla 2 Autodiagnóstico emprendimiento

EMPREDIMIENTO	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	54%
ADMINISTRACIÓN, NORMATIVIDAD Y TALENTO HUMANO	60%
MERCADEO Y VENTAS	63%
GESTIÓN TÉCNICA / PRODUCCIÓN	78%
FINANCIERO	63%
PROMEDIO TOTAL	63%

Fuente: Proyecto Empréndelo Cámara de Comercio

Grafica 3. Autodiagnóstico emprendimiento



Fuente: Proyecto Empréndelo Cámara de Comercio

➤ **Direccionamiento estratégico:**

Es importante tener en cuenta que el direccionamiento estratégico es parte fundamental de la empresa, pues permite a la organización orientar sus actividades hacia los objetivos empresariales y tomar decisiones encaminadas al mejoramiento y cumplimiento de sus metas. Actualmente la organización no tiene definida una plataforma estratégica que permita especificar la misión, visión y principios, desenfocando a los colaboradores de la estructura y organización interna.

➤ **Administración, normatividad y talento humano:**

Cuando se cuenta con la estructura formal, selección del personal y la administración del recurso humano adecuada la empresa puede llegar al nivel en el cual se ha proyectado por años por esto es importante saber que cuando se cuenta con un área de gestión humana bien estructurada esta podrá contar con todas las bases necesarias para llegar a todas las metas propuestas,

Según lo que se evidencia en los resultados en un 60 % la empresa realiza muchas de las actividades que competen a esta área, sin embargo, no se tiene establecido ni documentado ningún procedimiento, algunos se encuentran en mejoramiento, otros no se han implementado y se desconocen la existencia de algunos procesos. Es necesario replantear esta estructura con el fin de establecer criterios y variables que garanticen la adecuada selección, capacitación y formación de los colaboradores para reducir las brechas, ausentismos, mejorar el clima organizacional y así fomentar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

➤ **Mercadeo y ventas:**

El área de mercadeo y ventas es uno de los procesos de la empresa que se encuentra más expuesto a diversos cambios por lo cual las organizaciones deben de ser flexibles y adaptarse fácilmente a estos, actualmente la organización ha venido implementando estrategias de mercadeo que permitan incrementar el flujo de ventas, se identifica también que entre las variables que se desconocen se encuentra el estudio de mercados, si bien se tuvieron en cuenta ciertas variables al definir el nicho de negocio no hubo documentación y se excluyeron procedimientos primordiales dentro del estudio. La empresa ha venido incursionando en las ventas digitales en redes sociales como Instagram y Facebook aun así es una estrategia que se encuentra en proceso de mejora.

➤ **Gestión técnica y producción:**

Teniendo en cuenta que la empresa terceriza su proceso de producción, las actividades que se realizan dentro de este proceso se abordan dentro de un conocimiento netamente empírico que se transmite a los proveedores, según expresa la gerencia general el mercado textil ha sido un fuerte familiar, por ende los procesos realizados a nivel productivo no se encuentran documentados y los no mantienen una producción en línea, generando retrasos en los lanzamientos de las nuevas colecciones, disminuyendo la oportunidad de incremento en las ventas.

➤ **Financiero:**

Contar con una estructura de costos es fundamental para las empresas pues esta nos permite evidenciar que tan rentable está siendo la empresa, en TIENDAS DE ROPA JANNCY” los resultados indican que el manejo de su estado financiero está bien pero no se puede dejar a un lado el hecho que la empresa no cuenta con manuales establecidos donde indiquen todos sus procesos administrativos debido a que se maneja de manera empírica.

Teniendo en cuenta la encuesta de autodiagnóstico realizada a la organización se puede evidenciar que a nivel financiero la organización se encuentra en la implementación de procesos financieros que no se realizaban anteriormente, aun así se desconoce cuáles son las necesidades en materia económica y el punto de equilibrio y aun no se implementa un modelo de contabilidad de costos que arroje información contable que garantice confiabilidad, no se identifica de forma correcta ni documentada los ingresos que tiene la organización, la empresa conoce como es su nivel de endeudamiento a nivel de proveedores y bancos pero no se implementa

un modelo confiable que garantice la información.

La organización se ha preocupado según expresa la gerencia general por mantener un impecable historial crediticio por lo cual su cumplimiento a nivel de pagos es estricto e impecable, conoce de que entidades recibe apoyo financiero y garantiza mediante su historial la lealtad en pagos.

6.1.2 ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL

Se aplicó la encuesta de actitud laboral a todos los colaboradores de la organización, se espera identificar los niveles de actitud laboral en la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY, teniendo como base tres categorías determinantes:

- Satisfacción de los colaboradores
- Compromiso
- Identidad

A continuación, se muestran los análisis y resultados arrojados en la encuesta aplicada:

➤ Satisfacción de los colaboradores

En esta categoría se encuentra la pregunta 1,3,4,5,8 de la encuesta realizada, donde se pudo evidenciar que uno de los puntos más críticos considera el salario de los colaboradores notando que muchos no están conformes ya que lo que reciben no alcanza a cubrir sus necesidades, es importante aclarar en este punto que los colaboradores de la organización adicional de obtener el salario básico reciben un porcentaje de comisiones por cumplimiento de metas, actualmente este objetivo no se ha estado cumpliendo seguidamente, pues apenas se alcanza a desempeñar la meta mínima en las temporadas de mayor flujo de personas en el sector (fines de semana), y por ende se presenta mayor oportunidad de concretar ventas.

Desarrollar un replanteamiento de la meta podría ser una posible solución en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de los colaboradores con el fin que puedan generar mayores ingresos, pero cabe la posibilidad de implementar estrategias que permitan mejorar y afianzar las competencias de los trabajadores y poder forjar las bases necesarias para aumentar la productividad en la organización y por ende mejorar la calidad de vida económica a los colaboradores.

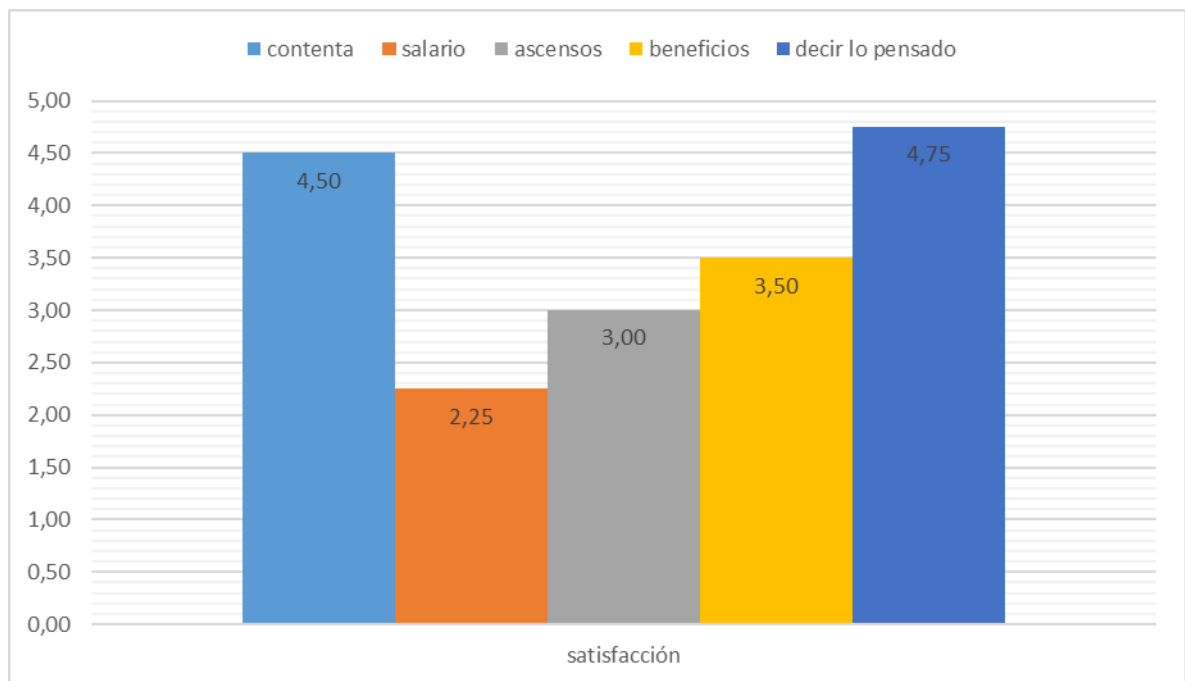
Una de las mayores oportunidades que tiene la empresa, según los datos que arroja

la encuesta es la satisfacción que tienen los colaboradores al trabajar en la organización, el dato arroja que el 60% de los colaboradores siempre está contento laborando en la empresa, el 40% restante considera que frecuentemente se siente contento en su puesto de trabajo, este punto refleja la actitud que tienen los trabajadores al momento de laborar en la organización, situación que la empresa debe aprovechar para desarrollar un trabajo en equipo apropiado con el objetivo de mejorar las condiciones a todo nivel dentro de la organización. La participación que tienen los trabajadores dentro de la empresa es vital, pues al conocer cómo se comportan los clientes y las exigencias que estos les comparten, pueden hablar con propiedad y expresar lo que piensan a la gerencia, esto con fin de tomar decisiones para que ayuden al mejoramiento organizacional.

Por otro lado se puede evidenciar que hay un valor medio frente a los ascensos que se puedan presentar en la organización y los beneficios diferentes al sueldo, según expresa la gerencia general de la empresa Tiendas de ropa Janncy únicamente ha contratado personal de ventas, no existe otro cargo en el cual los colaboradores puedan aspirar a realizar un plan carrera teniendo en cuenta la disminución en puntos de venta que se vio en el año 2013, sin embargo la organización espera aumentar el crecimiento empresarial con la apertura de dos sucursales más, esto permitiría reestructurar el organigrama ampliando las oportunidades de crecimiento laboral.

En cuestión de beneficios inherentes al cargo no se ha establecido algo fijo, generalmente son decisiones que se toman internamente, pero según expresa la gerencia en los últimos dos años han reducido este tipo de premiaciones debido a las condiciones económicas en que se encuentra la empresa.

Grafica 4. Satisfacción de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

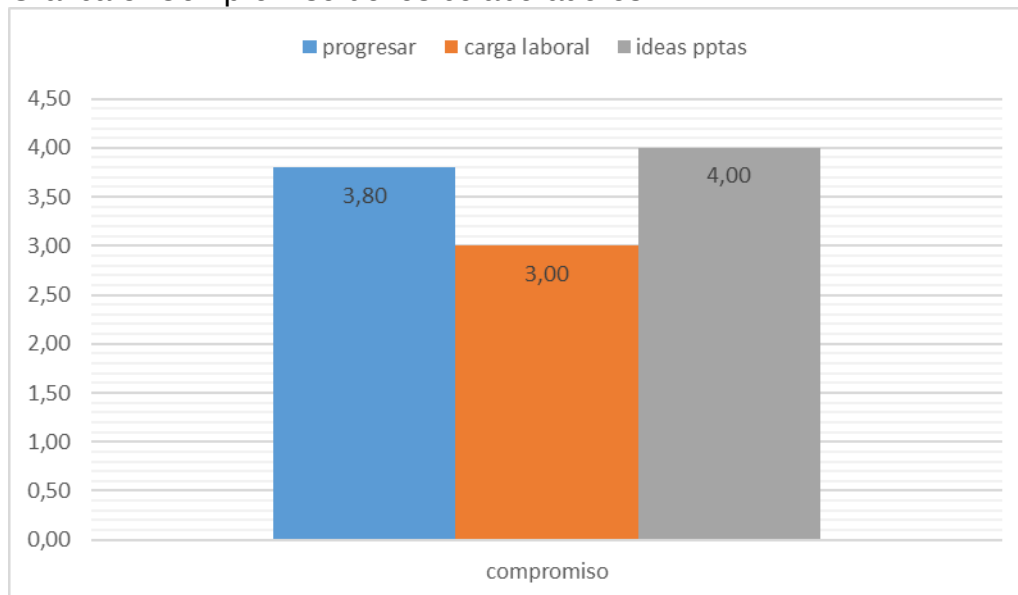
➤ **Compromiso**

En esta categoría se encuentran las preguntas 2,7,9 donde se identifica el descontento que tienen los colaboradores con la carga laboral, generalmente los horarios son extensos y las funciones a realizar son variadas teniendo en cuenta que gran parte del tiempo los asesores no están prestando el servicio de asesoramiento por bajo flujo de clientes.

Según los datos que arroja la encuesta de compromiso, una de las razones por las cuales los trabajadores consideran que tienen carga laboral, es porque la empresa no define claramente las funciones a realizar, independientemente que se conozca a cabalidad el objetivo foco que son las ventas, por tal motivo es importante definir funciones a cada colaborador con el fin de manejar cierto orden y delegar tareas específicas que el trabajador pueda realizar diariamente.

Los colaboradores son de gran importancia al momento de generar ideas y dar opiniones, esto expresa la gerencia general argumentando que los asesores son quienes tienen contacto directo con los clientes y pueden identificar qué es lo que realmente las personas desean ver en el producto y las exigencias que se puedan presentar, por tal motivo la organización esta consiente de la importancia de los trabajadores, pues son ellos quienes afrontan la realidad del directa con el cliente y de allí determinar ideas estratégicas para implementar.

Grafica 5. Compromiso de los colaboradores.



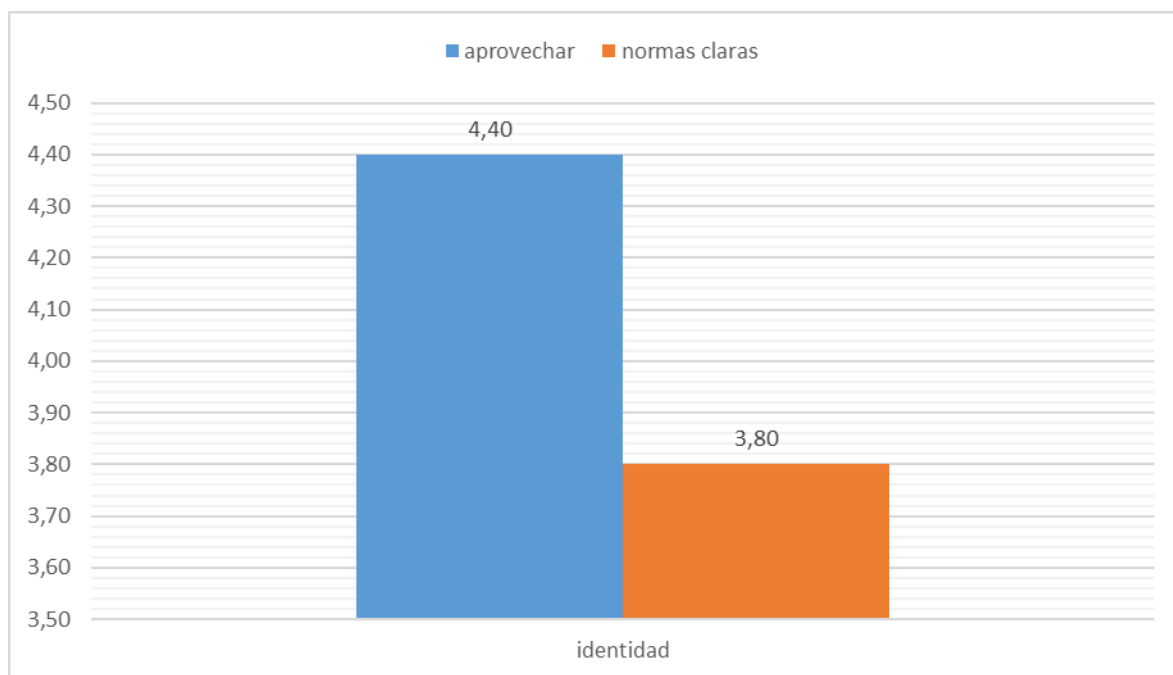
Fuente: Elaboración propia

➤ Identidad

En esta categoría se encuentran las preguntas 6 y 10, se puede identificar que los colaboradores frecuentemente aplican y aprovechan sus habilidades y conocimientos dentro del puesto en que laboran, la mayoría de las personas que tienen este cargo poseen un mínimo estudio y generalmente tienen experiencia en las áreas comerciales, por lo tanto, las habilidades y destrezas que poseen pueden ser muy bien aprovechadas.

Las normas dentro de la organización se comunican verbalmente por lo tanto no se tiene por escrito las normas y políticas que ha definido la empresa, tampoco se tiene un proceso estandarizado de incumplimiento de normas, las instancias entre otras, este tipo de decisiones se toman de forma libre y no se consideran variables exactas, cuando esto sucede se pierde la credibilidad de acatar normas establecidas y posiblemente considere un sinfín de mal entendidos, es importante tener este tipo de información por escrito y claro para ambas partes.

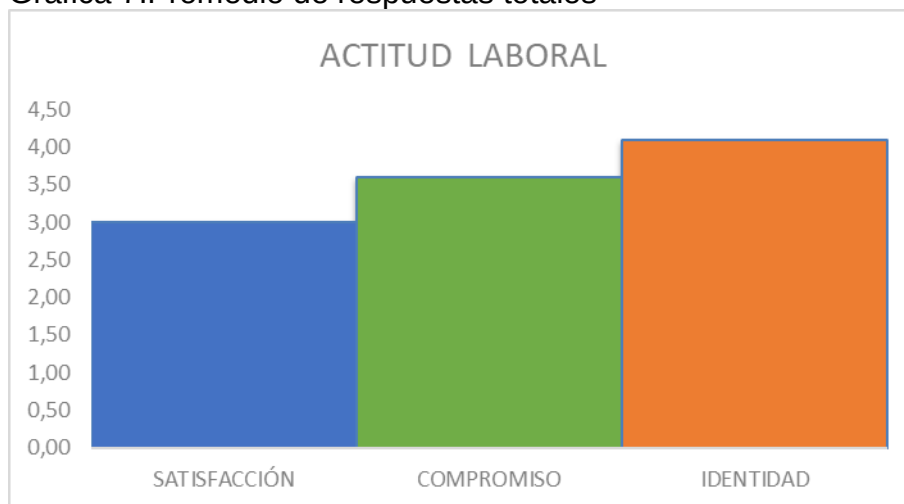
Grafica 6. Identidad de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia

➤ **Consolidado:**

Grafica 7.Promedio de respuestas totales



Fuente: Elaboración propia

6.1.3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD - CUESTIONARIO DE CONTRASTACIÓN LABORAL

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a la gerencia de la organización y las conversaciones obtenidas en el transcurso de la realización del trabajo, se identificaron diferentes situaciones a nivel interno que no solo competen al área de gestión humana, según expresa la gerencia el principal foco es el crecimiento a nivel de ventas, por lo tanto las acciones y actividades realizadas van enfocadas a lograr este objetivo y no necesariamente en el mejoramiento de los colaboradores para alcanzarlo, si no en las acciones a realizar para atraer el público.

Es evidente que la organización y principalmente la gerencia se rige en sus decisiones por las experiencias pasadas, los procesos realizados van encaminados a reclutar personal de acuerdo a variables que según la experiencia de la empresa pueden influir en el rendimiento, las capacitaciones realizadas son de iniciación y acoplamiento al cargo, se considera que realizar estas actividades son costosas y comprometen tiempo valioso para las ventas.

De igual forma se recalca el alto nivel de rotación en el personal, principalmente en el cargo de asesor, según expresa la gerencia en su mayoría por problemas personales (relaciones amorosas o situaciones con los hijos), por lo tanto, la organización se esfuerza en conocer como es esta situación para cada candidato.

La empresa dentro de sus instalaciones permite los espacios para cada colaborador, el tiempo de almuerzo y descanso entre tiempos se es otorgado por turnos, no es exigencia mantener de pie para cada uno los asesores, con respecto a los cargos administrativos la acomodación es de tipo oficina, la reglamentación de seguridad como señalización y mecanismos de emergencia están implementados y los incentivos dados por la empresa son a nivel material.

6.2 ESTADO ACTUAL DEL AREA DE GESTIÓN HUMANA EN TIENDAS DE ROPA JANNCY

Actualmente la organización no tiene definida un área de gestión humana y los procesos que se utilizan en cuanto al manejo del personal no están establecidos ni documentados.

La empresa no tiene definidas las competencias que debe tener cada colaborador para ejercer el cargo, únicamente se basan en la disponibilidad de tiempo y se asume un periodo de prueba para identificar por medio de la observación si el colaborador cumple con los requerimientos de la gerencia de las personas

aspirantes al cargo. Siguiendo este patrón la organización no tiene definido los perfiles de cargos para cada uno de los puestos establecidos en el organigrama. El proceso de selección se realiza de la siguiente manera:

Búsqueda de aspirantes por medio de fuentes externas como (familiares, amigos, entre otros), no se realiza reclutamiento en páginas de empleo y tampoco se da a conocer públicamente las vacantes.

Se realiza comunicación vía telefónica con el aspirante recomendado, para exponer todo el contenido de la vacante. Se realiza confirmación de entrevista.

La entrevista se realiza en las instalaciones de la tienda, es directamente con la gerencia. Cada aspirante debe llevar su hoja de vida con la información general, allí la gerencia define algunos criterios que son fundamentales para el proceso de contratación:

- Edad
- Experiencia en ventas
- Número de personas a cargo
- Disponibilidad de tiempo para el horario definido

Además, en el desarrollo de la entrevista mediante la conversación la gerencia detecta en el aspirante habilidades de comunicación, posibles comportamientos y formas de expresarse que pueden ser convenientes o no para el logro de los objetivos esperados en las actividades a realizar en el cargo.

Generalmente la empresa no cuenta con más de 2 aspirantes en el momento en que se genera una vacante, esto teniendo en cuenta que se trata un puesto muy rotativo (asesores), y de cubrimiento inmediato, por lo tanto, la gerencia opta por realizar la contratación con 1 mes de periodo de prueba y es allí donde se comienzan a definir ciertas variables que sirven como criterio para establecer una decisión de continuación en el cargo. Cabe aclarar que los cargos administrativos y de supervisión no tiene alto de grado de criticidad.

La evaluación y seguimiento de resultados a los funcionarios se realiza primordialmente con el cumplimiento de las ventas, actualmente no se tienen en cuenta otras maneras de medir el rendimiento y el desempeño general que debe tener cada colaborador, es decir el enfoque y única meta de la organización se basa en el cumplimiento de las metas financieras.

El proceso de capacitación utilizado en la organización inicia con la enseñanza de ubicación, precio y familiarización de las prendas, la gerencia realiza el acompañamiento del primer día, mostrando los lineamientos de atención y servicio al cliente manejados en la empresa, a lo largo del periodo de prueba el supervisor continuo con este acompañamiento de acoplamiento al cargo, en donde evalúa el

rendimiento de persona aspirante al cargo.

6.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a la gerencia, se procede a definir la plataforma estratégica teniendo en cuenta los requerimientos y solicitudes que la gerencia expresa.

6.3.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Somos una empresa que nace con el fin de satisfacer las necesidades de aquellas mujeres que buscan ser diferentes, elegantes y sofisticadas a la hora de vestir, proporcionando prendas de alta calidad, diseños únicos y fortaleza de la personalidad de las mujeres que visten nuestras prendas, contando con un equipo altamente calificado y dispuesto a brindar la mejor asesoría en moda.

6.3.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Para el 2021 seremos marca líder en comercialización de prendas ejecutivas, basados en un lineamiento de moda clásico e innovador, con crecimiento en diferentes unidades negocio y con presencia internacional.

6.3.3 PRINCIPIOS

Tabla 3.Principios

VALOR	DESCRIPCIÓN
SERVICIO	Es importante entender las necesidades del otro permitiendo afianzar valores que busquen un bienestar general bajo un pensamiento colectivo.
TOLERANCIA	Comprender las diferencias del otro y entender los diferentes comportamientos y pensamientos para lograr mantener un clima laboral estable.

HONESTIDAD	Contribuir al bien en conjunto “Empresa – Colaborador” “Colaborador – Empresa”, en donde es importante entender la relación en busca de beneficios en común.
INNOVACION	Ofrecer constantemente productos y servicios novedosos de permitan suplir las exigencias de nuestros clientes, mejorando día a día la atención a nuestros usuarios por medio de la felicidad y el buen clima organizacional en la organización

Fuente: Elaboración propia

6.4 PROPUESTA AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo a la información recopilada por medio de las encuestas, cuestionarios y entrevistas en la empresa se realiza la propuesta del área de gestión humana.

6.4.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

➤ COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Tabla 4. Competencias Estratégicas 1

Nombre de la competencia	Definición
Orientación al cliente	Identificar y comprender las necesidades del cliente dispuesto a orientar, apoyar, compartir y ejecutar las acciones necesarias para satisfacer las exigencias y requerimientos de los clientes y usuarios tanto internos como externos.
Indicadores de la competencia	
Identifica y anticipa las necesidades del cliente.	
Muestra deseo de ayudar y servir a los clientes, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, aun aquellas no expresadas.	
Trata a sus clientes de forma autentica y única.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.Competencias Estratégicas 2

Nombre de la competencia	Definición
Orientación a resultados	Trabajar para alcanzar los objetivos y metas establecidas, ya sean organizacionales como de desarrollo individual y enfocar sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño que cumpla con las expectativas.
Indicadores de la competencia	
Encamina todos sus actos al logro de los objetivos establecidos.	
Actúa con celeridad y sentido de urgencia en la toma de decisiones.	
Administra los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.Competencias Estratégicas 3

Nombre de la competencia	Definición
Autoaprendizaje	Consiste en aprender mediante la búsqueda individual de la información y la realización también individual de prácticas o experimentos. Comprender los valores de la cultura digital, participar de manera proactiva en el propio proceso de aprendizaje.
Indicadores de la competencia	
Auto dirige y autorregula su proceso.	
Realiza prácticas o experimentos individuales.	
Participa de manera proactiva en el propio proceso de aprendizaje.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.Competencias Estratégicas 4

Nombre de la competencia	Definición
Autoconfianza	Potencializar las fuerzas individuales , fomentar la seguridad y la actitud al momento afrontar las circunstancias nuevas y retadoras teniendo como base las decisiones y puntos de vista.
Indicadores de la competencia	

Fomenta la seguridad y la actitud al momento de afrontar las circunstancias nuevas y retadoras.
Muestra seguridad en sí mismo.
Tiene certeza para llevar a cabo una tarea y conseguir un determinado resultado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Competencias Estratégicas 5

Nombre de la competencia	Definición
Comprensión Estratégica Del Negocio	Es la capacidad de identificar una visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, desde la comprensión de la estrategia, hasta el punto de entender como el entorno puede afectar el direccionamiento estratégico y cómo éstas a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio.
Indicadores de la competencia	
Comprende y visualiza los cambios del mercado.	
Identifica las tendencias del mercado para encontrar oportunidades de negocio.	
Define metas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	

Fuente: Elaboración propia

➤ COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

Tabla 9. Competencias Específicas Gerenciales 1

Nombre de la competencia	Definición
Persistencia	Progresar a pesar de encontrar resistencia, y obstáculos, insistir y mantener una conducta, aun en circunstancias adversas, para lograr el objetivo propuesto tanto a nivel personal como de la organización.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Desarrollar pensamiento creativo y búsqueda de soluciones
Conocimientos:	Conocer el entorno externo e interno de la organización con actualización

	constante
Actitudes:	Fomentar actitudes de positivismo y dedicación.
Nivel:	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Competencias Específicas Gerenciales 2

Nombre de la competencia	Definición
Liderazgo	Tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados. Para liderar se debe motivar e inspirar confianza y tener la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Realizar labores de manera ordenada, capaz de infundir sobre los demás buenas prácticas laborales como ejemplo de buenas acciones asumiendo actitudes de dirección
Conocimientos:	Conocer los lineamientos de un correcto liderazgo, con capacidades motivacionales y buen manejo de personal
Actitudes:	Asumir actitudes de empatía y a su vez de autoridad, con capacidad de dirigir fomentando el trabajo en conjunto
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Competencias Específicas Gerenciales 3

Nombre de la competencia	Definición
Enfoque estratégico	Comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Proponer

	alternativas de acción, cambios o mejoras en el negocio, que apunten a la obtención de los resultados organizacionales.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Entender el funcionamiento organizacional identificando los cambios del entorno y enfocando las acciones al cumplimiento de las estrategias cambiantes
Conocimientos:	Conocer los lineamientos organizacionales y actualiza constantemente las novedades externas a la organización enfocadas en las partes interesadas de la empresa con capacidad de tomar decisiones ligadas a las metas definidas
Actitudes:	Empoderar y negociar, con capacidades de persuasión y pensamiento crítico
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Competencias Específicas Gerenciales 4

Nombre de la competencia	Definición
Planeación	Proyectar los objetivos de la organización, convertirlos en planes de trabajo y actividades que puedan ser medibles y alcanzables. Verificar el cumplimiento de los planes y actividades, a fin de asegurar el logro de los resultados de la empresa.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Enfocar la visión a un pensamiento progresivo proyectando los enfoques de trabajo al cumplimiento del plan estratégico organizacional
Conocimientos:	Conocer los procesos organizacionales y desarrolla estrategias de proyección mediante los conocimiento adquiridos por vivencias laborales

Actitudes:	Poseer pensamiento crítico, con actitudes futuristas, fomenta la actitud de liderazgo y capacidad de trabajar en equipo
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Competencias Específicas Gerenciales 5

Nombre de la competencia	Definición
Toma de decisiones	Entender la información, evaluar diferentes alternativas, identificar consecuencias y realizar las acciones adecuadas con la calidad requerida y en el tiempo exacto para garantizar el logro de los objetivos estratégicos.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Evaluar e identificar situaciones de impacto y riesgo, identifica causas y toma acciones correctivas determinantes
Conocimientos:	Conocer el funcionamiento organizacional, se empodera y comprende las problemáticas a nivel empresa y del entorno
Actitudes:	Practicar constantemente un pensamiento analítico y desarrolla actitudes de proyección
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

➤ COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PROFESIONALES

Tabla 14. Competencias Específicas Profesionales 1

Nombre de la competencia	Definición
Gestión administrativa	Determinar eficazmente las metas y prioridades las tareas a desarrollar en el cargo, definiendo acciones, plazos y recursos. Implementar acciones de seguimiento y verificación de cumplimiento.

Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Realizar de manera ordenada el trabajo encargado, gestiona tiempos y mide los resultados de sus tareas
Conocimientos:	Manejar de manera adecuada las herramientas de trabajo y conoce las metas a nivel organizacional
Actitudes:	Desarrollar un trabajo cálido, fomenta el clima organizacional y trabajo equipo
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Competencias Específicas Profesionales 2

Nombre de la competencia	Definición
Gestión de Conocimiento	Ampliar, actualizar y poner en práctica la experiencia y conocimientos, y la capacidad y disposición de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional. Es importante tener los conocimientos técnicos para comprender, producir y presentar cualquier tipo de información compleja.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Poseer habilidad de proyección, maneja un pensamiento crítico y realiza sus labores de manera organizada
Conocimientos:	Conocer la empresa y las metas proyectadas a nivel organizacional
Actitudes:	Liderar y comprender a profundidad la importancia de sus labores con la fluidez de exponer los conocimientos
Nivel:	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Competencias Específicas Profesionales 3

Nombre de la competencia	Definición
Inteligencia social	Construir o mantener relaciones amigables, calidad o contactos

	cercanos con personas que son o podrán llegar a ser útiles para llevar a cabo las metas relacionadas con el trabajo
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Realizar acercamiento con personas practicando la empatía
Conocimientos:	Conocer y entender las diferencias de cada ser
Actitudes:	Disfrutar constantemente los espacios sociales
Nivel:	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Competencias Específicas Profesionales 4

Nombre de la competencia	Definición
Iniciativa	Emprender acciones proactivamente, haciendo cosas y no simplemente pensando acerca de acciones que habría que realizar. Esta competencia va desde proponer proyectos y desarrollar acciones de oportunidad y solución a problemas futuros.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Empoderar sus labores y realiza acciones con enfoque de mejora
Conocimientos:	Conocer a profundidad el proceso que realiza y enlaza los conocimientos experimentados
Actitudes:	Poseer actitudes de dialogo y decisión
Nivel:	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Competencias Específicas Profesionales 5

Nombre de la competencia	Definición
Enfoque al mejoramiento Continuo	Enfocar su actuación en un proceso permanente de superación con el fin de dar mejoras en los resultados de la organización, a través de un

	conocimiento de las características, naturaleza y los límites de la misma.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Analizar de manera constante los cambios del entorno y aplicar estrategias internas
Conocimientos:	Conocer los procesos organizacionales para identificar oportunidades de mejora
Actitudes:	Desarrollar actitudes analíticas y pensamiento innovador
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

➤ COMPETENCIAS ESPECÍFICAS OPERATIVAS

Tabla 19. Competencias Específicas Operativas 1

Nombre de la competencia	Definición
Trabajo en equipo	Establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo y evidenciar la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Realizar sus labores enfocadas a la colectividad y búsqueda de resultados en grupo
Conocimientos:	Conocer las actividades de su proceso y se enfoca desarrollar sus tareas en equipo
Actitudes:	Desarrollar actividades de dialogo y cooperativismo
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Competencias Específicas Operativas 2

Nombre de la competencia	Definición
---------------------------------	-------------------

Flexibilidad	Presentar buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente, respondiendo de manera positiva a las variaciones del entorno.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Comprender el cambio del entorno y acepta las mejoras a los procesos
Conocimientos:	Conocer enfoque de la empresa, sus estrategias y el funcionamiento a su totalidad
Actitudes:	Fomentar el positivismo e identifica oportunidades de mejora
Nivel:	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Competencias Específicas Operativas 3

Nombre de la competencia	Definición
Negociación	Dirigir o controlar una discusión, utilizando técnicas de ganancia mutua, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos, en un ambiente propicio para lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Poseer habilidades comunicativas y desarrollo las el sentido de la persuasión
Conocimientos:	Conocer a profundidad el producto o servicio ofrecido y el desarrollo del proceso
Actitudes:	Desarrollar habilidades de comunicación y disfruta el ser social
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Competencias Específicas Operativas 4

Nombre de la competencia	Definición
Empatía	Interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y

	preocupaciones de otras personas, comprendiendo sus necesidades y dispuesto a ayudar a solucionar situaciones o problemas.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Desarrollar sus labores enfocadas en el trabajo en equipo, con búsqueda en resultados grupales
Conocimientos:	Manejar de manera adecuada las herramientas de trabajo y expone sus conocimiento a nivel grupal
Actitudes:	Desarrollar un pensamiento carismático y practica activamente el diálogo
Nivel:	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.Competencias Específicas Operativas 5

Nombre de la competencia	Definición
Comunicación efectiva	Brindar una información clara y concisa a los clientes de acuerdo a las necesidades que estos expresen.
Indicadores de la competencia	
Habilidades:	Practicar la comunicación de manera asertiva verificando la información y exponiendo con propiedad los comunicados organizacionales
Conocimientos:	Conocer los procedimientos realizados dentro del proceso y las políticas organizacionales
Actitudes:	Aplicar actitudes de dialogo, comunicación constante y trabajo en equipo
Nivel:	Alto

Fuente: Elaboración propia

6.5 PERFILES DE LOS CARGOS

6.5.1 PERFIL GERENTE GENERAL

Tabla 24.Perfil Gerente General

TIENDAS DE ROPA JANNCY		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
AREA:	GERENCIA	
CARGO:	GERENTE GENERAL	
OBJETIVO:	Responsable por la dirección y representación legal de la organización, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales planificando el crecimiento de la empresa.	
RESPONSABLE:	NA	
DEPENDIENTES:	Administrador - Supervisor - Asesor	
FUNCIONES:	Ejercer la representación legal de la Empresa	
	Realizar la administración de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional	
	Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	
	Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico	
	Controlar y supervisar los reportes financieros, administración de los recursos monetarios, control de rentabilidad	
	Confirmar que todos los gastos de la compañía estén contabilizados en la fecha correcta y los valores en las cuentas correctas	
	Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de producción, compra y distribución de los productos en la empresa	
RESPONSABILIDADES:	Le corresponde dirigir, organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo del personal técnico y administrativo, por lo que es responsable del cumplimiento de las actividades asignadas.	
PERFIL DEL CARGO:	EDUCACION:	Profesional en carreras Administrativas o a fines
	FORMACION:	Administración empresarial
	EXPERIENCIA:	De 3 a 5 años en cargos similares relacionadas con la administración de empresas y mercadeo de productos textiles
COMPETENCIAS:	GENERALES:	Empoderamiento
		Liderazgo
		Enfoque estratégico
		Planeación
		Toma de decisiones
	ESPECIFICAS:	Manejo y administracion de personal
		Trabajo en equipo
		Facilidad para plantear soluciones
		Manejos administrativos

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 PERFIL SUPERVISOR

Tabla 25.Perfil Supervisor

TIENDAS DE ROPA JANNCY		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
AREA:	OPERACIONES	
CARGO:	SUPERVISOR	
OBJETIVO:	Transmitir las directrices de la gerencia y jefatura inmediata, garantizando en cumplimiento de las estrategias propuestas para el mejoramiento de las actividades y por ende el cumplimiento de las metas	
RESPONSABLE:	ADMINISTRADOR	
DEPENDIENTES:	ASESOR	
FUNCIONES:	Supervisar el cumplimiento de los procedimiento y plazos que los ejecutivos de normalización bajo su supervisión deben de poner en practica	
	Proponer y planificar acciones que permitan mejorar los procesos utilizados en la operación	
	Apoyar, asesorar y dirigir la alta gerencia con los hallazgos evidenciados en el día a día del comportamiento de los clientes	
	Velar por el cumplimiento de las metas diarias propuestas	
	Realizar seguimiento a las actividades y tareas a realizar en el cronograma de responsabilidades diarias	
	Apoyar de manera activa la asesoría al cliente proporcionando mejoras en las técnicas de atención	
RESPONSABILIDADES:	Guiar y gestionar los procedimientos de operación realizando acompañamiento activo a los asesores, con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización	
PERFIL DEL CARGO:	EDUCACION:	Técnico en mercadeo o estudios a fines
	FORMACION:	Mercadotecnia y gestión empresarial
	EXPERIENCIA:	De 1 a 2 años en cargos similares
COMPETENCIAS:	GENERALES:	Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Toma de decisiones
	ESPECIFICAS:	Técnicas de negociación
		Gestión de recursos humanos
		Manejo de técnicas ofimáticas

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 PERFIL ASESOR

Tabla 26.Perfil Asesor

TIENDAS DE ROPA JANNCY		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
AREA:	OPERACIONES	
CARGO:	ASESOR	
OBJETIVO:	Brindar asesoría a los clientes actuales y potenciales para generar ventas efectivas y cumplí con los objetivos de ventas fijados por la empresa; siguiendo un proceso a través del cual se identifican necesidades a cumplir que garanticen la fidelización de los clientes	
RESPONSABLE:	SUPERVISOR	
DEPENDIENTES:	NA	
FUNCIONES:	Conocer aquellas características de los clientes que permitan identificar una venta potencial	
	Cumplir con el plan de atención al cliente siguiendo los parámetros	
	Elaborar correctamente el ingreso de ventas al sistema para el manejo de comisiones	
	Atender a todos los requerimientos expuestos por los clientes, cumpliendo con las políticas establecidas	
	Realizar las actividades de limpieza diarias y planificación de ambientación de la tienda	
	Realizar notificación de hallazgos con respecto al comportamiento y exigencias de los clientes	
	Cumplir con el presupuesto de ventas propuestos por la alta gerencia	
RESPONSABILIDADES:	Velar por el cumplimiento de las metas y actividades propuestas garantizando los resultados esperados y propuestas de mejora	
PERFIL DEL CARGO:	EDUCACION:	Bachiller, técnico o estudios comerciales
	FORMACION:	Formación comercial o marketing
	EXPERIENCIA:	De 1 a 2 años en experiencia comercial
COMPETENCIAS:	GENERALES:	Trabajo en equipo
		Flexibilidad
		Negociación
		Empatía
		Comunicación efectiva
	ESPECIFICAS:	Orientación comercial
		Atención al cliente
		Flexibilidad al cambio
		Dinámico
		Manejo de técnicas ofimáticas

Fuente: Elaboración propio

6.6 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

6.6.1 OBJETIVO

Realizar el proceso de selección de personal a laborar en TIENDAS DE ROPA JANNCY con el fin de proporcionar personal competente basado en los perfiles requeridos en la empresa.

6.6.2 ALCANCE

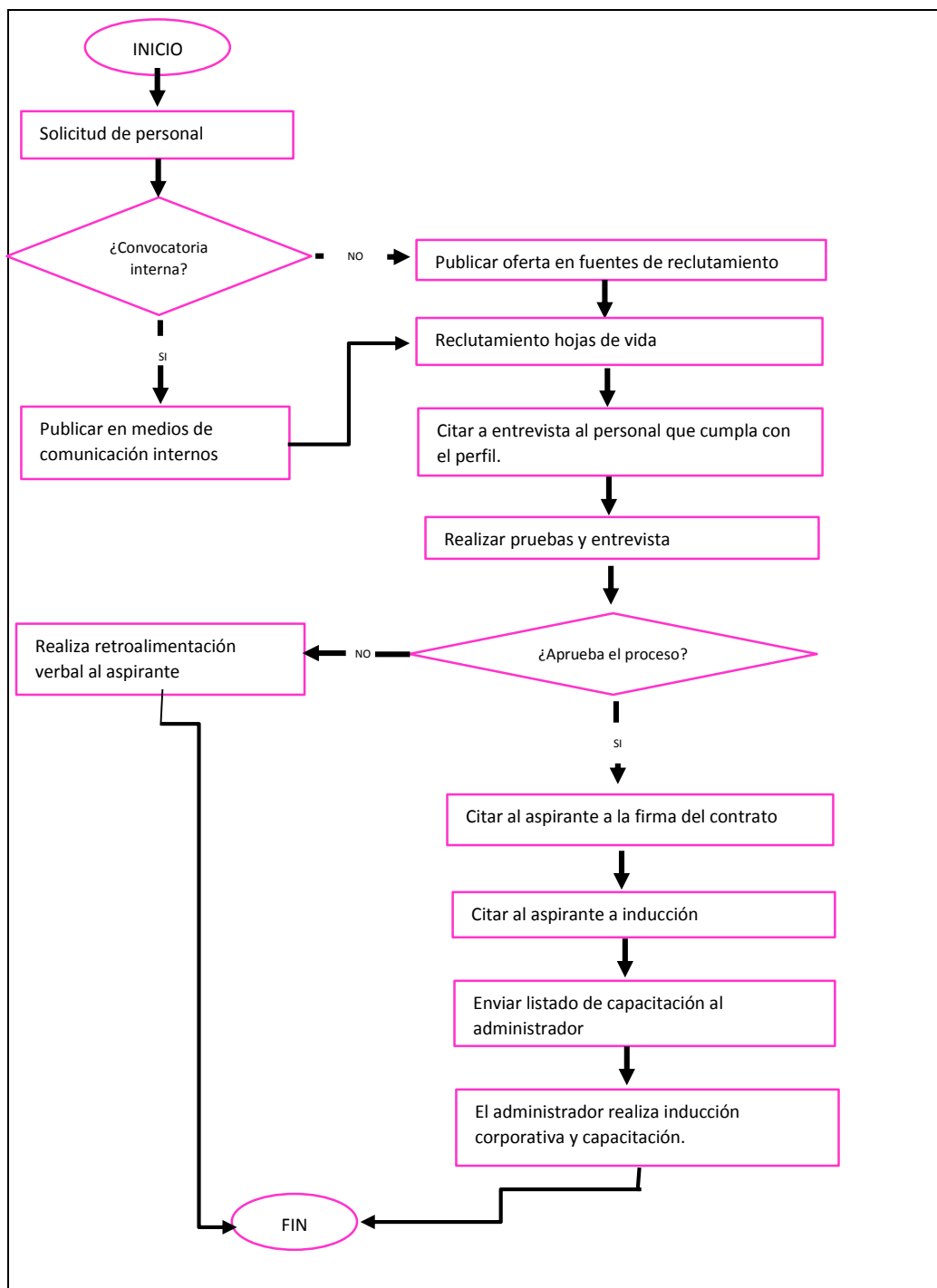
El proceso de selección atiende todos los requerimientos de personal en la empresa que le sean solicitados.

6.6.3 RESPONSABLES:

- Gerente
- Subgerente
- Administrador

6.6.4 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DESELECCIÓN

Grafica 8.Proceso de Selección



Fuente: Elaboración propia

6.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

- **Solicitud de personal:** La gerencia recibe la solicitud de personal por parte del administrador, donde manifiesta el cargo que requiere, todos los requisitos de la vacante y para qué fecha necesita que esta la persona seleccionada.
- **Convocatoria interna:** Si la vacante solicitada es de un cargo profesional se realiza una convocatoria interna para que los colaboradores de los cargos operativos puedan participar del proceso de selección.
- **Publicar en medios de comunicación internos:** Se realiza la publicación de la vacante con todos los requisitos en todos los medios de comunicación que tiene la empresa (Correo corporativo y cartelera).
- **Publicar oferta en fuentes de reclutamiento:** Se realiza divulgación de la vacante con todos los requisitos en Computrabajo, redes sociales, agencia de empleo Caja de Compensación, Sena, Alcaldía y comunicación interna.
- **Reclutamiento hojas de vida:** Se revisan las hojas de vida que cumplan con el perfil requerido de los diferentes medios y fuentes de reclutamiento.
- **Citar a entrevista al personal que cumpla con el perfil:** Una vez revisadas y seleccionadas las hojas de vida de las personas que cumplen con el perfil requerido se procede a llamarlas para indicar que continúan en el proceso de selección, fecha, hora y lugar que debe de presentar la entrevista.
- **Realizar pruebas y entrevista:** Se realiza pruebas definidas por cada cargo, diligenciamiento datos y la entrevista con la gerencia y administrador.
- **Realiza retroalimentación verbal al aspirante:** Si el aspirante no cumple con los requisitos solicitados para el cargo se le informa realizando una retroalimentación verbal de las falencias presentadas en el proceso y oportunidades de mejora para un próximo proceso de selección.
- **Citar al aspirante a la firma del contrato:** Una vez la gerencia define el o los candidatos seleccionados se procede a informar a la persona y se cita para la firma de contrato.
- **Citar al aspirante a inducción:** Una vez el candidato tenga el contrato firmado se le indica fecha, hora y lugar donde se debe de presentar para iniciar su proceso de inducción y formación.
- **Enviar listado de capacitación al administrador:** Una vez el candidato, firme contrato y este citado a inducción y formación se avisa al administrador por medio de un correo electrónico los datos de la persona que va ser parte de la empresa.
- **El administrador realiza inducción corporativa y capacitación:** El

administrador es la persona encargada de recibir al candidato, dar la inducción corporativa y realizar el proceso de formación.

6.8 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN (GENERAL Y ESPECÍFICA)

6.8.1 OBJETIVO

Facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a través de la presentación de contenidos que promuevan la interacción sistemática y eficiente de TIENDAS DE ROPA JANNCY en cada uno de sus procesos.

6.8.2 CONDICIONES GENERALES

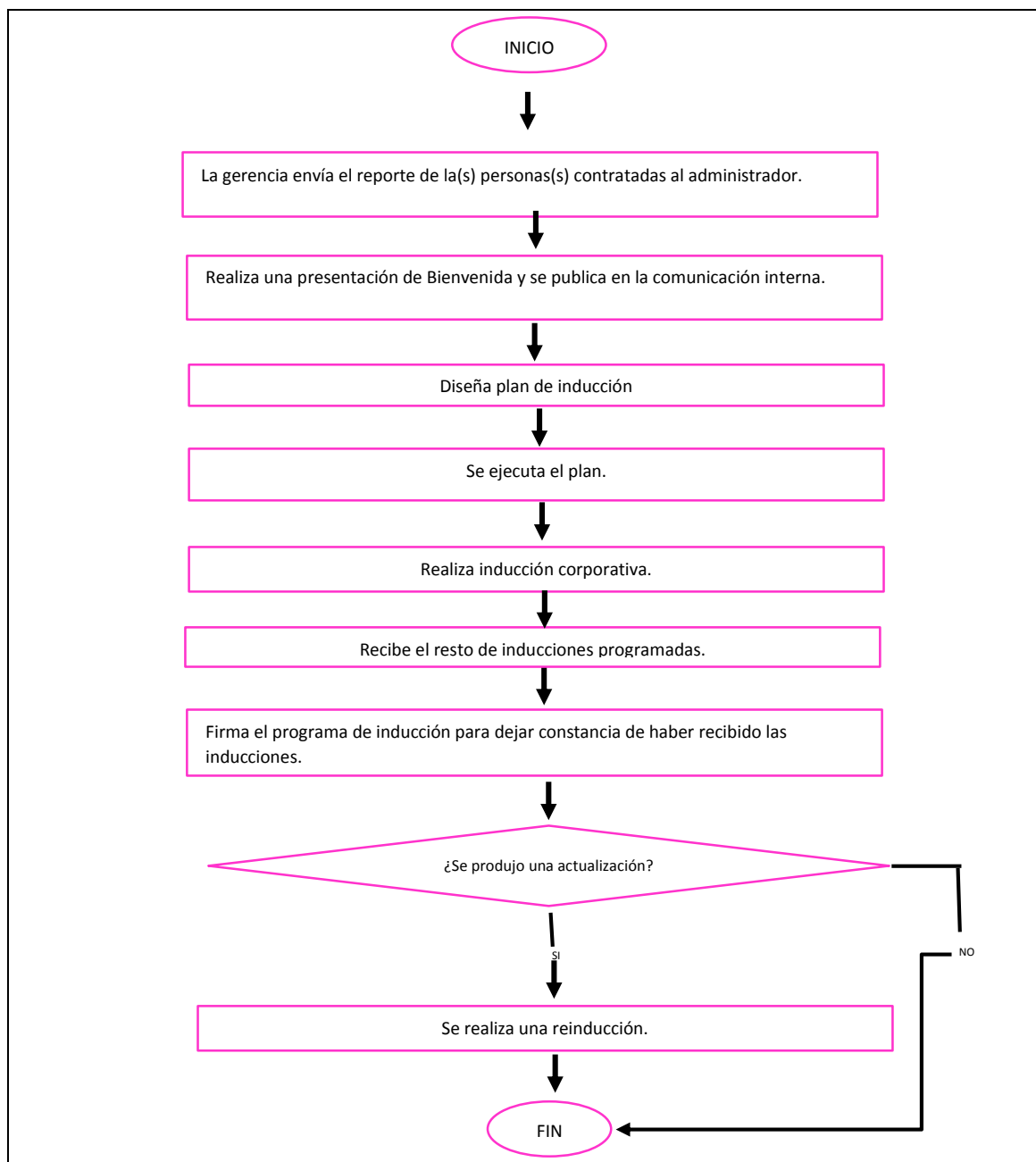
La implementación de la inducción permite a los colaboradores, conocer la reseña histórica de TIENDAS DE ROPA JANNCY y la plataforma estratégica para la identidad y sentido de pertenencia hacia la empresa.

6.8.3 ALCANCE

Aplica a todos los nuevos colaboradores de TIENDAS DE ROPA JANNCY.

6.8.4 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

Grafica 9. Proceso de Inducción



Fuente: Elaboración propia

6.8.5 DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

- **La gerencia envía el reporte de la(s) personas(s) contratadas al administrador:** La gerencia confirma al administrador las personas que van a ingresar de acuerdo al requerimiento realizado.

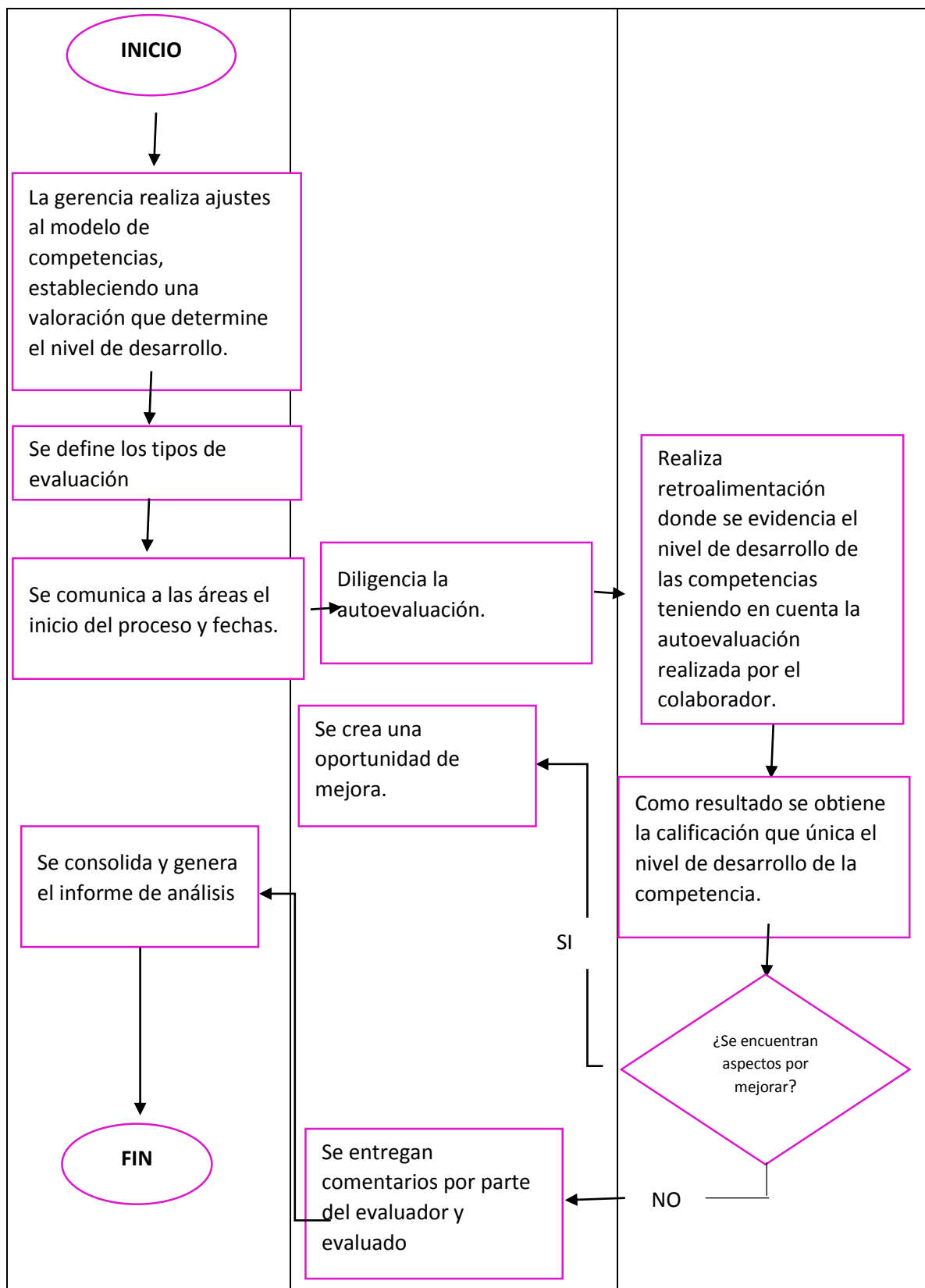
- **Realiza una presentación de Bienvenida y se publica en la comunicación interna:** Se realiza presentación en Power Point del nuevo integrante de la empresa y se envía por los canales de comunicación interna que tenga la empresa.
- **Diseña plan de inducción:** El administrador en conjunto con el área gerencial realiza el cronograma del plan de inducción que va a llevar a cabo.
- **Se ejecuta el plan:** Lleva a cabo el cronograma diseñado para el proceso de inducción y deja constancia con el diligenciamiento del formato de asistencia.
- **Realiza inducción corporativa:** La gerencia y/o el administrador realizan la socialización de la misión, visión y valores de la empresa.
- **Recibe el resto de inducciones programadas:** El administrador socializa el cronograma de formación que se llevara a cabo y los temas en los cuales deben de ser capacitados para un buen desempeño en sus funciones.
- **Firma el programa de inducción para dejar constancia de haber recibido las inducciones:** El administrador debe de hacer firmar todas las asistencias de cada una de las capacitaciones recibidas por los nuevos colaboradores.
- **Se realiza una reinducción:** En caso de realizar alguna actualización en algún procedimiento, el administrador y /o gerencia deben de realizar una reinducción y hacer firmar la asistencia.

6.9 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.9.1 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Grafica 10. Proceso de Evaluación de Desempeño

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	COLABORADOR	GERENCIA



Fuente: Elaboración propia

6.9.2 DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **La gerencia realiza ajustes al modelo de competencias, estableciendo una valoración que determine el nivel de desarrollo:** La gerencia determina la valoración que quiere tener de acuerdo al modelo de competencias estratégicas y específicas.
- **Se define los tipos de evaluación:** Se determina los modelos de evaluación desempeño de acuerdo a las competencias estratégicas y los niveles jerárquicos que tiene diseños la empresa.
- **Se comunica a las áreas el inicio del proceso y fechas:** Se informa por medio de los canales de comunicación interna que tenga establecidos la empresa que se debe de realizar la autoevaluación de desempeño y la fecha máxima para realizarla.
- **Diligencia la autoevaluación:** Es obligación de cada uno de los colaboradores de la empresa sin importar el nivel jerárquico realizar la evaluación de desempeño.
- **Realiza retroalimentación donde se evidencia el nivel de desarrollo de las competencias teniendo en cuenta la autoevaluación realizada por el colaborador:** El jefe inmediato de cada nivel jerárquico realiza una retroalimentación individual a cada persona que tenga a cargo de la evaluación de desempeño y que oportunidades de mejora tiene.
- **Como resultado se obtiene la calificación que única el nivel de desarrollo de la competencia:** Este resultado indica a la gerencia que tanto están aplicando y desarrollando las competencias estratégicas y especificadas cada uno de sus colaboradores y que oportunidades de mejora pueden tener.
- **Se crea una oportunidad de mejora:** Si se encuentran aspectos a mejorar el líder de cada nivel jerárquico y la gerencia proponen estrategias de mejora de acuerdo al desarrollo de las competencias para los colaboradores de la empresa.
- **Se entregan comentarios por parte del evaluador y evaluado:** Si no se encuentran aspectos a mejorar se realiza la entrega de la evaluación y autoevaluación realizada por cada colaborador.
- **Se consolida y genera el informe de análisis:** De acuerdo a los resultados

obtenidos la gerencia consolida y realiza el informe con todas las observaciones y conclusiones encontradas para la evaluación y autoevaluación de desempeño realizada.

6.10 POLITICA DE CAPACITACIÓN

Mediante la política de capacitación se podrán establecer los respectivos lineamientos para el manejo de las capacitaciones de los colaboradores en la organización, buscando aumentar las posibilidades de oportunidad de crecimiento para los funcionarios y la organización en general.

Se pretende entonces actualizar y mejorar los conocimientos y habilidades que se requieren para ejercer las actividades de cada cargo, mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios, contribuir al desarrollo de cada individuo que conforma la empresa con el fin de dar cumplimiento y trabajar en pro de la plataforma estratégica,

6.10.1 ALCANCE

Aplica para toda la organización.

6.10.2 RESPONSABLE

Es responsabilidad de todos los funcionarios de los cargos Supervisor y Asesor cumplir con las políticas establecidas en este documento. La gerencia general es responsable de que se cumplan los parámetros establecidos.

6.10.3 METODOLOGIAS

- Talleres prácticos que permitan construir conocimientos y valores, desarrollando habilidades y actitudes a partir de experiencias propias y puedan ser compartidas socialmente
- Métodos audiovisuales, que puedan facilitar el aprendizaje de nuevas técnicas y tendencias, mediante una proyección lúdica a través de imágenes y videos que permitan facilitar la retención de información y claridad en los mensajes a

transmitir

- Simulación de situaciones reales para poner en práctica los diferentes temarios

6.10.4 POLITICAS

- Las capacitaciones se realizarán con una periodicidad cuatrimestral
- Se utilizará la metodología “Indoor Training”, en las instalaciones de la organización
- Se realizará en dos sesiones en horario de 6 am – 9 a.m. 9 am a 12pm.
- La gerencia informará a los colaboradores el cronograma de asistencia y las actividades a realizar
- Todo el personal debe cumplir con el tiempo establecido para la capacitación
- La gerencia y la administración coordinaran las actividades a cada uno de los funcionarios.
- La gerencia proporcionara las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad
- El plan de capacitación será evaluado y es responsabilidad del administrador notificar los hallazgos relevantes de cada aspirante, con el fin de realizar acciones de mejora
- Se realizará el debido de seguimiento a cada uno de los colaboradores con el fin de cerrar las brechas presentadas en los funcionarios.

7. CONCLUSIONES

El área de gestión humana es un proceso vital dentro de las organizaciones, no solo por la función de conseguir personas que puedan encargarse de alguna labor, si no la calidad y el funcionamiento de las actividades realizadas dentro de este, teniendo en cuenta que depende la calidad de un proceso de selección y así mismo el tratamiento que se da a los funcionarios, es el rendimiento de la empresa a nivel general.

Dentro del análisis realizado en la organización se lograron evidenciar falencias dentro de los procesos, que de una manera u otra dan explicación a las problemáticas que presenta la empresa a nivel humano, puesto que inicialmente no se contaba con una plataforma estratégica documentada que guíe a todos los integrantes de la organización a enfocarse en las estrategias meta que propone la empresa, adicional de utilizar procesos que no son acordes a un proceso de selección con calidad.

La propuesta del área de Gestión humana en la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY, les permitirá a sus colaboradores ser evaluados por medio de unas competencias específicas y estratégicas que les darán las bases y los lineamientos para proponerse hacer su trabajo mejor cada día basados en el cumplimiento de una meta.

El contar con una plataforma estratégica permite a la gerencia y a todos sus colaboradores en general tener claro las proyecciones de la empresa y hacia dónde quiere ir y como se ve en el futuro, así pueden contar con un equipo de trabajo más comprometido y con sentido de pertenencia más alto, el cual sintiéndose parte fundamental de la empresa aportara para que las metas propuestas tengan muy buenos resultados.

Es importante para la empresa TIENDAS DE ROPA JANNCY contar con el diseño del proceso de gestión humana porque le permite realizar una selección de personal más eficiente, procedimientos de inducción y capacitación más enfocados a las necesidades que se tienen y primordialmente contar con personal capacitado y con las competencias necesarias requeridas por el cargo, esto se verá reflejado en el mejoramiento de las condiciones de los colaboradores

8. RECOMENDACIONES

Hacer la planeación estratégica para que todos sus colaboradores estén enfocados hacia una misma meta, tengan sentido de pertenencia, al implementar esta herramienta la organización podrá evidenciar por medio de resultados mejora en indicadores como los de la rotación de personal.

TIENDAS DE ROPA JANNCY deberá intervenir los procesos de selección, inducción y evaluación para poder mejorar su proceso de contratación donde puede contar con personal más calificado para las necesidades que tiene la empresa, estos tres procesos son una cadena donde uno lleva al mejoramiento continua del otro, trabajándolos en conjunto la empresa evidenciara mejores resultados e indicadores que le permitirán día a día generar oportunidades de mejora y lo más importante es ver beneficios en el ambiente laboral de la empresa debido a que los colaboradores podrán evidenciar una mejora constante de la empresa que los lleve a sentirse más satisfechos en las labores asignadas ya que se van a sentir parte importante y fundamental de la organización.

REFERENCIAS

- [1] F. B. B. S. Perada Marin, «TÈCNICAS DE GESTIÒN RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS,» Madrid, CENTRO DE ESTUDIOS RAMÒN ARECES. SA, 2001, p. 36.
- [2] R. Dinero, «El S.O.S de los empresarios para rescatar a la industria de confección,» Sitio web, Bogota, 2018.
- [3] E. DIARIO, «Risaralda con presencia en Colombiatex,» Pereira, 2018.
- [4] Y. A. Garcés Pulido y R. Lozano Ortiz, «Repositorio Universidad de Manizales,» Julio 2016. [En línea]. Available: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2846/Tesis%20flexibilidad%20laboral%20terminada.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. [Último acceso: 2018].
- [5] V. R. Garcia Valencia, «Repositorio Institucional Universidad Tecnologica de Pereira,» Junio 2013. [En línea]. Available: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3483/658542G216.pdf?sequence=1>. [Último acceso: 15 Mayo 2018].
- [6] R. N. J. P. Oscar Londoño, «Repositorio Universidad de Medellin,» 2010. [En línea]. Available: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20unido.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Último acceso: 15 Mayo 2018].
- [7] J. P. Flor Gonzales, «Repositorio Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas,» 2015. [En línea]. Available: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4948/1/Gonz%C3%A1lezFrancoFlorEsperanza2015.pdf>. [Último acceso: 15 Mayo 2018].
- [8] P. L. T. Huamani, «Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos,» 2012. [En línea]. Available: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3155/Tito_hp\(2\).pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3155/Tito_hp(2).pdf?sequence=1). [Último acceso: 15 Mayo 2018].
- [9] E. P. VERA VERA, «Repositorio Universidad Tecnica de Manabi,» 2015-2016. [En línea]. Available: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPENO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>. [Último acceso: 15 Mayo 2018].
- [10] J. G. S. Ríos, «GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS,» *EG.Estudios gerenciales*, vol. 24, n° 107, p. 142, 2008.
- [11] A. T. Zabaleta, «LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS,» *PSICOLOGIA DESDE EL CARIBE*, n° 12, pp. 131-132, 2003.
- [12] J. R. L. Gumucio, «LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACION CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL,» *PERSPECTIVAS*, n° 26, p. 135, 2010.
- [13] M. Alles, DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, Buenos Aires - Mexico - Santiago - Montevideo: GRANICA, 2006.
- [14] M. A. Alles, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, Buenos Aires - Mexico - Santiago - Montevideo: Ediciones Granica S.A, 2006.
- [15] C. C. T. O. M. C. Torres Castañeda, «CAPACITACION POR COMPETENCIAS LABORALES UN LOGRO PRODUCTIVO PARA LA EMPRESA FARMACEUTICA LABORATORIES DE COLOMBIA,» BOGOTÁ D.C, 2010.

- [16] J. C. N. V. y. C. M. Á. G. G. Calderón Hernández, «LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN,» *EG. Estudio gerenciales*, vol. 23, nº 103, p. 16, 2007.
- [17] M. Alles, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS - Evaluación 360, Buenos Aires - Santiago - Mexico - Montevideo: GRANICA, 2002.
- [18] J. E. C. R. A. F. R. R. L. Z. C. A. A. Vargas, «IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES,» *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, vol. 3, nº 1, p. 119, 2016.
- [19] A. M. G. D. Martinez Pedrós, «Metas estratégicas,» de *Metas estratégicas*, Madrid, Ediciones Diaz de santos, 2012, p. 20.
- [20] M. G. M. J. A. M. B. C. A, «Formación del talento humano: factor estratégico para le desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones,» *Revista científica Guillermo de Ockham*, vol. 4, nº 1, p. 45, 2006.
- [21] P. A. Reyes, «Administración moderna,» de *Administración moderna*, Editorial Limusa, 1992, p. 1.
- [22] C. E. MÉNDEZ ÁLVAREZ, METODOLOGIA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACION CON ENFASIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES, Mexico: Limusa, 2011.
- [23] M. J. Rivas, 2006. [En línea]. Available: <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20II/Guia/Guia2.pdf>. [Último acceso: Sabado Octubre 2017].

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A. Encuesta contrastación laboral

CUESTIONARIO PARA LA CONTRASTACIÓN DIRECTIVA EN RELACIÓN CON EL PENSAMIENTO DE LOS COLABORADORES

APLICATIVO PARA EL (LA) DIRECTOR(A) DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PERSONAS QUE DIRIGEN EQUIPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

OMITIR PRESENTACIÓN E INTRODUCTORIO

1. ¿Los colaboradores están ubicados en puestos de trabajo acordes con su formación y competencias?
2. ¿Considera que los colaboradores poseen las habilidades y destrezas suficientes para desempeñar el cargo? ¿Cómo logra obtener la institución el máximo aporte de sus colaboradores?
3. ¿Qué métodos utiliza la institución para la selección del personal? ¿Cómo se realiza el programa de inducción?
4. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué técnicas o herramientas se utilizan y por qué?
5. ¿Cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta en la promoción de los colaboradores?
6. ¿Considera que la asignación laboral es adecuada para garantizar la eficiencia operativa de los colaboradores? ¿Qué espacio tienen los colaboradores para su descanso? ¿Cuál es la asignación laboral?
7. ¿Considera que actualmente existe un adecuado ambiente laboral en la institución? ¿Cómo se manifiesta y se promueve?

8. ¿Existen mecanismos de participación a través de los cuales los colaboradores sugieren o proponen métodos de mejoramiento en la operación? ¿De qué forma se implementan?
9. ¿Los colaboradores pueden expresar con total libertad y sin temor a represalias opiniones o desacuerdos ante sus superiores?
10. ¿La institución se interesa por conocer las razones por las cuales los colaboradores desertan? ¿Cuáles son las más significativas? ¿Poseen estudios de rotación? (Índice actual)
11. ¿Qué mecanismos utiliza la institución para dirimir conflictos entre colaboradores, o entre el colaborador y la organización?
12. ¿El resultado de la actividad de la institución es producto de un esfuerzo colectivo? ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo?
13. ¿Qué tipo de reconocimientos no monetarios hace la institución a sus colaboradores?
14. ¿La organización se asegura de brindar adecuadas condiciones físicas y locativas para que los colaboradores desempeñen su trabajo con seguridad? ¿Se han implementado las recomendaciones de la ARL?
15. ¿La institución ha realizado estudios acerca de la destinación que sus colaboradores hacen del salario que devengan? ¿Es suficiente para cubrir sus necesidades fundamentales?
16. ¿Qué tipo de contrato laboral tienen los colaboradores?

OMITIR CIERRE

ADAPTADO DE: DESARROLLO EMPRESARIAL.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

PEREIRA, 2018

ANEXO B ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL FUNCIONARIO 1

ANEXO B. Encuesta de actitud laboral funcionario 1

<i>Encuesta de Actitud Laboral</i>	
<i>Lo que se pretende con la siguiente encuesta es conocer la actitud del talento humano de la organización frente a diferentes factores organizacionales. La institución requiere que usted sea lo más objetivo(a) posible, ya que de esta auto-evaluación se pretende diseñar un plan de mejoramiento laboral.</i> <i>La encuesta es impersonal y se empleará con fines netamente propositivos.</i> <i>De antemano, gracias por su colaboración</i> <i>Instrucciones.</i> <i>Califique cada pregunta en un rango de 1 a 5 teniendo en cuenta la siguiente escala:</i> <i>5. Siempre se presenta</i> <i>4. Frecuentemente se presenta</i> <i>3. No posee conocimiento sobre lo que se está interrogando.</i> <i>2. Esporádicamente se presenta.</i> <i>1. No se presenta.</i> <i>Favor depositar la encuesta diligenciada en la urna dispuesta en la entrada de la empresa.</i>	
<i>Declaración</i>	<i>Calificación</i>
<i>Felicidad (S)</i> <i>1. ¿Cree usted que la gente está contenta en esta institución?</i>	<i>5</i>
<i>Progreso (C)</i> <i>2. ¿En esta organización hacer las cosas bien le permite a las personas progresar al interior de la institución?</i>	<i>4</i>
<i>Salario - Necesidades (S)</i> <i>3. ¿El sueldo que usted gana le alcanza para cubrir sus necesidades básicas y vivir bien?</i>	<i>2</i>
<i>Ascensos (S)</i>	<i>1</i>

4. <i>¿Los ascensos de empleados en la institución se hacen teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos y esfuerzos de su trabajo?</i>	
Beneficios Extralegales (S) 5. <i>¿Conoce usted algún beneficio diferente al sueldo que la organización le brinde actualmente?</i>	2
Habilidades (I) 6. <i>¿El puesto que usted desempeña aprovecha totalmente sus habilidades y conocimientos?</i>	4
Asignación Laboral (C) 7. <i>¿Considera que la asignación laboral no es excesiva en esta institución?</i>	4
Libertad de Expresión (S) 8. <i>¿En la institución la gente puede decir lo que pasa con absoluta libertad al jefe sin que ello le traiga consecuencias?</i>	5
Propuestas (C) 9. <i>¿La institución ha implementado nuevas formas de trabajo a partir de ideas propuestas por los colaboradores?</i>	4
Normas (I) 10. <i>Al iniciar su trabajo en esta institución, las normas establecidas fueron claras y han sido aplicadas para evaluar su desempeño?</i>	4

Fuente: Teri Lammers, "The Essential Employee Survey", INC. March (2015).

ANEXO C ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL FUNCIONARIO 2

ANEXO C. Encuesta de actitud laboral funcionario 2

Encuesta de Actitud Laboral	
<i>Lo que se pretende con la siguiente encuesta es conocer la actitud del talento humano de la organización frente a diferentes factores organizacionales. La institución requiere que usted sea lo más objetivo(a) posible, ya que de esta auto-evaluación se pretende diseñar un plan de mejoramiento laboral.</i> <i>La encuesta es impersonal y se empleará con fines netamente propositivos.</i> <i>De antemano, gracias por su colaboración</i> Instrucciones. <i>Califique cada pregunta en un rango de 1 a 5 teniendo en cuenta la siguiente escala:</i> <i>5. Siempre se presenta</i> <i>4. Frecuentemente se presenta</i> <i>3. No posee conocimiento sobre lo que se está interrogando.</i> <i>2. Esporádicamente se presenta.</i> <i>1. No se presenta.</i> <i>Favor depositar la encuesta diligenciada en la urna dispuesta en la entrada de la empresa.</i>	
Declaración	Calificación
Felicidad (S) <i>1. ¿Cree usted que la gente está contenta en esta institución?</i>	4
Progreso (C) <i>2. ¿En esta organización hacer las cosas bien le permite a las personas progresar al interior de la institución?</i>	2
Salario - Necesidades (S) <i>3. ¿El sueldo que usted gana le alcanza para cubrir sus necesidades básicas y vivir bien?</i>	1
Ascensos (S)	1

4. ¿Los ascensos de empleados en la institución se hacen teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos y esfuerzos de su trabajo?	
Beneficios Extralegales (S) 5. ¿Conoce usted algún beneficio diferente al sueldo que la organización le brinde actualmente?	2
Habilidades (I) 6. ¿El puesto que usted desempeña aprovecha totalmente sus habilidades y conocimientos?	4
Asignación Laboral (C) 7. ¿Considera que la asignación laboral no es excesiva en esta institución?	2
Libertad de Expresión (S) 8. ¿En la institución la gente puede decir lo que pasa con absoluta libertad al jefe sin que ello le traiga consecuencias?	4
Propuestas (C) 9. ¿La institución ha implementado nuevas formas de trabajo a partir de ideas propuestas por los colaboradores?	2
Normas (I) 10. Al iniciar su trabajo en esta institución, las normas establecidas fueron claras y han sido aplicadas para evaluar su desempeño?	4

Fuente: Teri Lammers, “The Essential Employee Survey”, INC. March (2015).

ANEXO D ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL FUNCIONARIO 3

ANEXO D. Encuesta de actitud laboral funcionario 3

<i>Encuesta de Actitud Laboral</i>	
<i>Lo que se pretende con la siguiente encuesta es conocer la actitud del talento humano de la organización frente a diferentes factores organizacionales. La institución requiere que usted sea lo más objetivo(a) posible, ya que de esta auto-evaluación se pretende diseñar un plan de mejoramiento laboral.</i> <i>La encuesta es impersonal y se empleará con fines netamente propositivos.</i> <i>De antemano, gracias por su colaboración</i> <i>Instrucciones.</i> <i>Califique cada pregunta en un rango de 1 a 5 teniendo en cuenta la siguiente escala:</i> <i>5. Siempre se presenta</i> <i>4. Frecuentemente se presenta</i> <i>3. No posee conocimiento sobre lo que se está interrogando.</i> <i>2. Esporádicamente se presenta.</i> <i>1. No se presenta.</i> <i>Favor depositar la encuesta diligenciada en la urna dispuesta en la entrada de la empresa.</i>	
<i>Declaración</i>	<i>Calificación</i>
<i>Felicidad (S)</i> <i>1. ¿Cree usted que la gente está contenta en esta institución?</i>	<i>5</i>
<i>Progreso (C)</i> <i>2. ¿En esta organización hacer las cosas bien le permite a las personas progresar al interior de la institución?</i>	<i>5</i>
<i>Salario - Necesidades (S)</i> <i>3. ¿El sueldo que usted gana le alcanza para cubrir sus necesidades básicas y vivir bien?</i>	<i>4</i>
<i>Ascensos (S)</i>	<i>5</i>

4. <i>¿Los ascensos de empleados en la institución se hacen teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos y esfuerzos de su trabajo?</i>	
Beneficios Extralegales (S) 5. <i>¿Conoce usted algún beneficio diferente al sueldo que la organización le brinde actualmente?</i>	5
Habilidades (I) 6. <i>¿El puesto que usted desempeña aprovecha totalmente sus habilidades y conocimientos?</i>	5
Asignación Laboral (C) 7. <i>¿Considera que la asignación laboral no es excesiva en esta institución?</i>	4
Libertad de Expresión (S) 8. <i>¿En la institución la gente puede decir lo que pasa con absoluta libertad al jefe sin que ello le traiga consecuencias?</i>	5
Propuestas (C) 9. <i>¿La institución ha implementado nuevas formas de trabajo a partir de ideas propuestas por los colaboradores?</i>	4
Normas (I) 10. <i>Al iniciar su trabajo en esta institución, las normas establecidas fueron claras y han sido aplicadas para evaluar su desempeño?</i>	5

Fuente: Teri Lammers, “The Essential Employee Survey”, INC. March (2015).

ANEXO E ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL FUNCIONARIO 4

ANEXO E. Encuesta de actitud laboral funcionario 4

<i>Encuesta de Actitud Laboral</i>	
<i>Lo que se pretende con la siguiente encuesta es conocer la actitud del talento humano de la organización frente a diferentes factores organizacionales. La institución requiere que usted sea lo más objetivo(a) posible, ya que de esta auto-evaluación se pretende diseñar un plan de mejoramiento laboral.</i> <i>La encuesta es impersonal y se empleará con fines netamente propositivos.</i> <i>De antemano, gracias por su colaboración</i> <i>Instrucciones.</i> <i>Califique cada pregunta en un rango de 1 a 5 teniendo en cuenta la siguiente escala:</i> <i>5. Siempre se presenta</i> <i>4. Frecuentemente se presenta</i> <i>3. No posee conocimiento sobre lo que se está interrogando.</i> <i>2. Esporádicamente se presenta.</i> <i>1. No se presenta.</i> <i>Favor depositar la encuesta diligenciada en la urna dispuesta en la entrada de la empresa.</i>	
<i>Declaración</i>	<i>Calificación</i>
<i>Felicidad (S)</i> <i>1. ¿Cree usted que la gente está contenta en esta institución?</i>	<i>5</i>
<i>Progreso (C)</i> <i>2. ¿En esta organización hacer las cosas bien le permite a las personas progresar al interior de la institución?</i>	<i>5</i>
<i>Salario - Necesidades (S)</i> <i>3. ¿El sueldo que usted gana le alcanza para cubrir sus necesidades básicas y vivir bien?</i>	<i>4</i>
<i>Ascensos (S)</i>	<i>5</i>

4. <i>¿Los ascensos de empleados en la institución se hacen teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos y esfuerzos de su trabajo?</i>	
Beneficios Extralegales (S) 5. <i>¿Conoce usted algún beneficio diferente al sueldo que la organización le brinde actualmente?</i>	5
Habilidades (I) 6. <i>¿El puesto que usted desempeña aprovecha totalmente sus habilidades y conocimientos?</i>	5
Asignación Laboral (C) 7. <i>¿Considera que la asignación laboral no es excesiva en esta institución?</i>	4
Libertad de Expresión (S) 8. <i>¿En la institución la gente puede decir lo que pasa con absoluta libertad al jefe sin que ello le traiga consecuencias?</i>	5
Propuestas (C) 9. <i>¿La institución ha implementado nuevas formas de trabajo a partir de ideas propuestas por los colaboradores?</i>	4
Normas (I) 10. <i>Al iniciar su trabajo en esta institución, las normas establecidas fueron claras y han sido aplicadas para evaluar su desempeño?</i>	5

Fuente: Teri Lammers, “The Essential Employee Survey”, INC. March (2015).

ANEXO F ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL FUNCIONARIO 5

ANEXO F. Encuesta de actitud laboral funcionario 5

Encuesta de Actitud Laboral

Lo que se pretende con la siguiente encuesta es conocer la actitud del talento humano de la organización frente a diferentes factores organizacionales. La institución requiere que usted sea lo más objetivo(a) posible, ya que de esta auto-evaluación se pretende diseñar un plan de mejoramiento laboral.

La encuesta es impersonal y se empleará con fines netamente propositivos.

De antemano, gracias por su colaboración

Instrucciones.

Califique cada pregunta en un rango de 1 a 5 teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 5. Siempre se presenta*
- 4. Frecuentemente se presenta*
- 3. No posee conocimiento sobre lo que se está interrogando.*
- 2. Esporádicamente se presenta.*
- 1. No se presenta.*

Favor depositar la encuesta diligenciada en la urna dispuesta en la entrada de la empresa.

<i>Declaración</i>	<i>Calificación</i>
<i>Felicidad (S)</i> <i>1. ¿Cree usted que la gente está contenta en esta institución?</i>	<i>5</i>
<i>Progreso (C)</i> <i>2. ¿En esta organización hacer las cosas bien le permite a las personas progresar al interior de la institución?</i>	<i>4</i>
<i>Salario - Necesidades (S)</i> <i>3. ¿El sueldo que usted gana le alcanza para cubrir sus necesidades básicas y vivir bien?</i>	<i>4</i>
<i>Ascensos (S)</i>	<i>4</i>

4. ¿Los ascensos de empleados en la institución se hacen teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos y esfuerzos de su trabajo?	
Beneficios Extralegales (S) 5. ¿Conoce usted algún beneficio diferente al sueldo que la organización le brinde actualmente?	4
Habilidades (I) 6. ¿El puesto que usted desempeña aprovecha totalmente sus habilidades y conocimientos?	5
Asignación Laboral (C) 7. ¿Considera que la asignación laboral no es excesiva en esta institución?	3
Libertad de Expresión (S) 8. ¿En la institución la gente puede decir lo que pasa con absoluta libertad al jefe sin que ello le traiga consecuencias?	5
Propuestas (C) 9. ¿La institución ha implementado nuevas formas de trabajo a partir de ideas propuestas por los colaboradores?	5
Normas (I) 10. Al iniciar su trabajo en esta institución, las normas establecidas fueron claras y han sido aplicadas para evaluar su desempeño?	5

Fuente: Teri Lammers, "The Essential Employee Survey", INC. March (201

