

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 1 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO
DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ANIMAL BOUTIQUE
DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS (RDA)**

**CARLOS ALBERTO QUINTERO GUTIÉRREZ
KATHERINE MARIA TOBÓN CARDONA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014**

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 2 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO
DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ANIMAL BOUTIQUE
DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS (RDA)**

**CARLOS ALBERTO QUINTERO GUTIÉRREZ
KATHERINE MARIA TOBÓN CARDONA**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TUTOR
CARLOS JULIO ARROYAVE PELÁEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014**

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 3 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

DEDICATORIA

Nuestra tesis la dedicamos con mucho amor a las personas que siempre estuvieron a nuestro lado en este camino, que sacrificaron su tiempo y el tiempo en pareja que debe tener toda relación para darle ese tiempo a nuestros proyectos y que afrontaron esta carrera universitaria como propia con mucha paciencia y sacrificio por eso ésta tesis lleva mucho de ellos.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 4 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios que ha hecho posible la culminación de la tesis y nos ha brindado todas las capacidades necesarias para afrontarla de la mejor manera.

Agradecer a todas las personas que directa e indirectamente han hecho parte de este proceso de formación, a nuestras familias que han tenido que soportar grandes ausencias de forma paciente solo por el motivo de ver cumplido un logro en nuestras vidas, a nuestros padres que son las personas más importantes en nuestra niñez formando valores y habilidades que hoy nos llevan a graduarnos como Ingenieros Industriales.

Un agradecimiento a nuestro Tutor en la realización de este proyecto Carlos Julio Arroyave Peláez, el cual con sus oportunas correcciones nos guio de la manera más adecuada y siempre mostrándonos el camino hacia la excelencia, su apoyo fue de gran importancia en nuestra tesis y en nuestra vida personal; además agradecer a nuestros compañeros de grupo con los cuales compartimos momentos muy agradables en las aulas de clase y que hicieron mucho más interesante el tiempo transcurrido en la universidad.

Finalmente agradecer a la Universidad Católica de Pereira por permitirnos terminar nuestra carrera y cumplir un objetivo más de nuestro proyecto de vida, ha sido de gran ayuda la orientación que nos han entregado a mano de excelentes profesores que siempre se brindaron a nosotros con la mejor disposición.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 5 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4 OBJETIVO GENERAL	20
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
1.6 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	21
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 MARCO TEÓRICO	23

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 6 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

2.2 MARCO CONCEPTUAL 28

2.3 MARCO NORMATIVO 32

2.4 ESTADO DEL ARTE 33

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO 37

3.1 TIPO DE ESTUDIO 37

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 37

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN 37

3.4 COBERTURA DEL ESTUDIO 38

3.5 DISTRIBUCION DE LA POBLACION 39

CAPITULO IV. LA ORGANIZACIÓN 42

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 42

4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER 44

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES 45

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 7 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

4.4 MATRIZ DOFA	48
4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	49
CAPITULO V. PROPUESTA	50
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO	51
5.2 PROCESO Y PROCEDIMIENTOS	57
5.2.1 Identificación de los Proceso Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación	58
5.2.2 Descripción de Indicadores de Gestión	59
5.2.3 Descripción de las Variables de Gestión	70
5.2.4 Manual de Proceso y Procedimientos de la Gestión del Recurso de Talento Humano	72
5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°	88
5.3.1 Prueba y Validación de las Competencias	88
5.3.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados	89
5.4 PERFILES DE CARGO	100

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 8 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 109

6.1 CONCLUSIONES 109

6.2 RECOMENDACIONES 110

BIBLIOGRAFÍA 112

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 9 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Distribución de la Población	39
Tabla 2. Número de Empleados por Cargo	40
Tabla 3. Distribución de los empleados de acuerdo a su nivel de escolaridad	41
Tabla 4. Diagnóstico Organizacional	42
Tabla 5. Análisis Interno Fortalezas	45
Tabla 6. Análisis Interno Debilidades	45
Tabla 7. Análisis Externo Oportunidades	46
Tabla 8. Análisis Externo Amenazas	47
Tabla 9. Matriz DOFA	48
Tabla 10. Indicador oportunidad procesos de selección	59
Tabla 11. Indicador calidad procesos de selección	60
Tabla 12. Indicador de rotación del personal	61
Tabla 13. Indicador de inducción y reintroducción	62
Tabla 14. Indicador de capacitación	63
Tabla 15. Indicador eficacia de las capacitaciones	64
Tabla 16. Indicador de accidentalidad	65
Tabla 17. Indicador de ausentismos	66

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 10 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 18. Indicador clima organizacional	67
Tabla 19. Indicador de desarrollo humano	68
Tabla 20. Indicador índice de preparación estratégica	69
Tabla 21. Identificación del proceso gestión del recurso de talento humano	72
Tabla 22. Descripción específica del proceso gestión del recurso humano	74
Tabla 23. Diagrama de flujo del proceso gestión del recurso de talento humano	75
Tabla 24. Descripción del procedimiento selección del personal	77
Tabla 25. Descripción del procedimiento contratación de personal	79
Tabla 26. Descripción del procedimiento inducción y reintroducción de personal	81
Tabla 27. Descripción del procedimiento capacitación de personal	83
Tabla 28. Descripción del procedimiento bienestar laboral	85
Tabla 29. Descripción del procedimiento evaluación del desempeño	87
Tabla 30. Perfil del cargo: Gerente	100
Tabla 31. Perfil del cargo: Contador	101
Tabla 32. Perfil del cargo: Director administrativo y financiero	102
Tabla 33. Perfil del cargo: Jefe de planta	103
Tabla 34. Perfil del cargo: Vendedor	104
Tabla 35. Perfil del cargo: Asistente administrativo	105

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 11 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 36. Perfil del cargo: Asistente financiero	106
Tabla 37. Perfil del cargo: Operario	107
Tabla 38. Perfil del cargo: Secretaria auxiliar contable	108
Tabla 39. Resultado encuesta realizada	118
Tabla 40. Misión, visión y política de calidad	119
Tabla 41. Programa de inducción	120
Tabla 42. Programa de reintroducción	121
Tabla 43. Programa de Capacitación	122
Tabla 44. Manual de funciones	123
Tabla 45. Plan de bienestar laboral	124
Tabla 46. Metas gerenciales	125
Tabla 47. Herramientas de trabajo	126
Tabla 48. Periodicidad de la evaluación de desempeño	127
Tabla 49. Conducto regular	128
Tabla 50. Dirección estratégica	129

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 12 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Grafico 1. Misión	51
Grafico 2. Visión	52
Grafico 3. Política de Calidad	53
Gráfico 4. Objetivos de Calidad	54
Gráfico 5. Valores Corporativos	55
Gráfico 6. Estructura Organizacional	56
Gráfico 7. Mapa de Procesos	58
Gráfico 8. Descripción general del proceso gestión del recurso de talento humano	73
Gráfico 9. Misión, visión y política de calidad	119
Gráfico 10. Programa de inducción	120
Gráfico 11. Programa de reinducción	121
Gráfico 12. Programa de Capacitación	122
Gráfico 13. Manual de funciones	123
Gráfico 14. Plan de bienestar laboral	124
Gráfico 15. Metas gerenciales	125
Gráfico 16. Herramientas de trabajo	126
Gráfico 17. Periodicidad de la evaluación de desempeño	127

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 13 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Página

Gráfico 18. Conducto regular 128

Gráfico 19. Dirección estratégica 129

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo A. Formato de la encuesta 115

Anexo B. Calculo de la muestra 116

Anexo C. Resultado de la encuesta realizada 118

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 14 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es la de realizar una Propuesta del Programa de gestión del recurso de talento humano para la Empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda), compuesta por seis capítulos, donde en el capítulo I se plantea y formula el problema, se definen los objetivos tanto generales como específicos y se justifica el estudio, en el capítulo II se hace referencia a los marcos teórico, conceptual, normativo y estado del arte consultados que aplican para ésta propuesta, en el capítulo III se define el tipo de estudio a utilizar en la investigación, fuentes, cobertura y población del mismo, en el capítulo IV se define de acuerdo al diagnóstico competitivo realizado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que cuenta la empresa Animal Boutique y de ésta manera obtener los factores claves de éxito para su posicionamiento comercial, en el capítulo V se presenta como tal la propuesta para el programa de gestión de recurso de talento humano, plataforma estratégica, mapa de procesos, indicadores de gestión para medir la efectividad del programa, manuales de proceso y procedimientos de selección, contratación, inducción y reinducción, capacitación, bienestar laboral y evaluación del desempeño definidos, definición de las competencias necesarias para la empresa sus respectivos grados y los perfiles de los cargos nombrados en la estructura organizacional propuesta, en el capítulo VI se realizan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y propuesta realizada. Con lo anterior se busca garantizar una investigación coherente, apropiada y que sea aplicada a la empresa Animal Boutique.

Descriptor: Direccionamiento estratégico, Talento humano, Procedimientos de gestión del recurso de talento humano, Indicadores de gestión del recurso de talento humano, Perfiles de cargo.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 15 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

ABSTRACT

The purpose of this research is to make a purpose of Programa de gestión del recurso de talento humano for the company Animal Boutique township Dosquebradas (Risaralda), consisting of six chapters, where Chapter I considers and formulates the problem, define many general and specific objectives and the study is justified in Chapter II refers to the theoretical, conceptual, normative and viewed art status that apply to this proposal, in Chapter III framework is the type of study is defined use in research, supplies, coverage and the same, in Chapter IV is defined according to the diagnosis made competitive weaknesses, opportunities, strengths and threats that the company has Animal Boutique and that way get the key factors success for its commercial positioning, Chapter V presented as such the proposal for the program of human resource management, strategic platform, process map, management indicators to measure program effectiveness, process manuals and selection procedures, recruitment, induction and re-induction, training, labor welfare and defined performance assessment, definition of competencies for their respective degrees and company profiles charge named in the charges proposed in Chapter VI organizational conclusions are made and recommendations of the research and proposal made. With the above aim is to ensure a coherent, appropriate investigation and it is applied to the company Animal Boutique.

Descriptors: Strategic Management, Human Talent Resource Management procedures of human talent, indicators of human resource management talent profiles charge.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 16 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

INTRODUCCIÓN

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

El Desarrollo del Programa de Gestión del Recurso de talento Humano de la Empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda) por parte de sus autores, ha contado con la participación activa de la Dirección General, quien con su orientación y coordinación permitió la elaboración de las propuestas de lineamientos para los procesos, como son el Mapa de Procesos de la Empresa, los Objetivos, las Políticas de Calidad, los Programas, los Procesos, los Procedimientos y las Funciones, entre otros.

Con base en los diagnósticos de la Empresa se desarrolló el Programa de Gestión del Recurso de Talento Humano, una vez estructurado el Direccionamiento Estratégico para los años 2014 - 2016, siendo necesaria su publicación y divulgación a todos los empleados de la misma.

Los dos principales elementos en los que se focaliza el Programa son:

- Asegurar el cumplimiento de la Misión y
- Consolidar el Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro de la misión se establece como prioridad de la empresa el diseño, elaboración y comercialización de camas y ropa para mascotas, contribuyendo al bienestar de sus clientes y consumidores, gracias a la calidad de sus productos. Resulta de capital importancia ratificar que los servicios de mercadeo y promoción forman parte integral y fundamental de la misión y por tal razón, el Direccionamiento Estratégico incluirá logros específicos en esa materia.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 17 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

En el segundo elemento se subraya que si bien los procesos de apoyo tienen responsabilidades específicas en materia de Gestión de Calidad, todos los procesos organizacionales deben contribuir a la consolidación de este sistema¹.

La consecución de los Objetivos de Calidad definidos en la empresa se debe promover desde todos los procedimientos y procesos de la organización, involucrando la totalidad de los empleados de la empresa Animal Boutique.

En el presente trabajo, se detallan los indicadores para verificar su cumplimiento, su incidencia sobre el Programa de Gestión del Recurso de Talento Humano y el señalamiento de los procesos que tienen la responsabilidad de alcanzar estos retos.

¹ MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 18 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda) dedicada a la confección de prendas de vestir y accesorios para mascotas, no cuenta con una plataforma estratégica actualmente definida que permita trazar metas a corto y largo plazo, no se encuentran documentadas las responsabilidades de cada empleado, ni procedimientos de selección, contratación y capacitación, al igual que de inducción y reinducción para el personal en general.

De acuerdo a la problemática anterior se quiere realizar una Propuesta a trabajarse en el año 2014 del Programa de Gestión del recurso de talento humano que contenga los siguientes componentes:

Diseño de la Plataforma Estratégica de la Empresa, elaboración de Perfiles de cargo que permitan tener claridad de las responsabilidades y especificaciones del cargo y la elaboración de manuales y procedimientos para selección de funcionarios, inducción y reinducción.

De tal manera que contribuya con el mejoramiento continuo permitiendo lograr lo que se ha planteado inicialmente e incluso llegar a superarlo. Es la esencia de la mejora continua ya que, al final, ésta medición se lleva cabo sobre las tareas o las partes de los procesos que se consideran críticos para conseguir el objetivo marcado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo general, un área de Recursos de Talento Humano se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de Recursos de Talento Humano suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 19 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. A medida que crece la organización y su demanda, el área de Recursos de Talento Humano adquiere más importancia y complejidad.

Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda) identifica que Uno de los principales problemas con que se enfrenta la empresa en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de los colaboradores de que dispone, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de la misma. Otro de los problemas latentes con los que cuenta la empresa en materia de Recursos de Talento Humano es que no existe un "procedimiento claro de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño del Personal". El ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas ocasiones se realiza un concurso o selección informal y no dentro de los estándares de control.

Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda) cuenta con un gran logro inicial y es el querer y saber que su empresa necesita un cambio total que los prepare ante la alta competencia mundial, se debe reconocer que no existe mejora sustancial sin cambio de la mentalidad empresarial, y éste es el principal obstáculo en todas las áreas de la vida misma, saber reconocer cuando un cambio va a ser fundamental para mejorar las capacidades ante la gran demanda competitiva a la cual se ven enfrentados hoy en día. El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. W. G. Bennis (1969), uno de los principales iniciadores de ésta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo", partiendo de la posibilidad que tiene el ser humano en "La Planeación Estratégica" de introducir orden y racionalidad en sus actividades buscando un objetivo; establece un vínculo entre el hoy y el futuro².

² Tomado de : Blog Q+/Excelencia Empresarial/ <http://www.qualiplus.com.br/es/>

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 20 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Este trabajo de propuesta del Programa de Gestión del Recurso de Talento Humano para la empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda) va hacer relevante debido a que la empresa ya tiene la necesidad de una mejor organización por su crecimiento y búsqueda de posicionamiento comercial, el cual busca solucionar problemas de planeación y propender la mejora continua en sus áreas.

Por lo tanto, la pregunta de investigación es: “¿Cómo llevar a cabo la propuesta del Programa de Gestión del Recurso de Talento Humano para la Empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda)?”

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿En la actualidad la empresa cuenta con una herramienta que permita medir las metas estratégicas a mediano y largo plazo?
- ¿La empresa cuenta con un plan que le permita conocer las capacidades y actitudes de sus colaboradores?
- ¿Qué competencias la empresa quiere desarrollar en sus empleados y como documentarlas?
- ¿Qué necesidades de capacitación deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo del personal?
- ¿Cómo busca la empresa crear una cultura de compromiso y sentido de pertenencia en sus colaboradores?
- ¿La empresa tiene definidos y documentados los procesos que componen la gestión del recurso de talento humano?
- ¿Cómo definir las líneas de autoridad, canales de supervisión y la relación formal existente entre las diversas unidades que integran la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Cómo definir el objetivo, las responsabilidades y funciones de los cargos que desempeñan los empleados de la empresa?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta del Programa de Gestión del Recurso de Talento Humano para la empresa Animal Boutique del Municipio de Dosquebradas (Risaralda).

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 21 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reevaluar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Elaborar el procedimiento de selección y contratación de personal.
- Elaborar el procedimiento de inducción y reintroducción del personal.
- Elaborar el procedimiento de Capacitación del personal.
- Elaborar el procedimiento de bienestar social.
- Elaborar el manual de procesos y procedimientos de la gestión del talento humano
- Rediseñar la Estructura Organizacional
- Realizar los Perfiles de cargo de acuerdo a la Estructura Organizacional propuesta.

1.6 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se sustenta en la necesidad de que para prepararse para el futuro una compañía debe invertir hoy. El proceso globalizador de la economía ha tenido repercusiones en todos los sectores de actividad pero, sin duda, el sector textil ha sido uno de los que más afectado se ha visto. La progresiva reducción de las barreras comerciales de este sector ha supuesto el desplazamiento de los principales centros productivos a Asia, continente dentro del cual China ha ido aumentando en los últimos años su tasa de crecimiento, lo que obliga a las empresas colombianas regionales a diseñar diferentes estrategias organizacionales para posicionar sus productos de confección en el mercado y generar empleo en el país³.

El continuo mejoramiento del producto y del servicio, ésta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un proceso de mejoramiento continuo, la existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. La productividad se define como una variable que muestra que tan cerca o lejos se está del objetivo principal de un sistema.

³ Tomado de: Revista Semana/Edición impresa/Mayo del 2013: Las 100 Empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes, páginas 150 a 195.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 22 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

La empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda) en la determinación de los procesos de Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño del personal, requiere una investigación de campo, a través de la cual se desarrolle una propuesta, relacionada con la implementación de las Técnicas del Desarrollo del Recurso de Talento Humano más apropiadas para la misma, además de la importancia de evitar la confusión en las responsabilidades ya que al no existir una definición y delimitación clara de las mismas de cada cargo se enfrenta a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre éstos generando incompetencia y sobre costos en la producción⁴.

Con el desarrollo de esta propuesta se tiene la oportunidad de realizar un ejercicio de análisis y aplicación de los conocimientos, habilidades y valores adquiridos durante el proceso de formación como Tecnólogos e Ingenieros Industriales, además de proponer aportes o alternativas de solución a problemas o necesidades de la empresa Animal Boutique del Municipio de Dosquebradas (Risaralda); además se tiene la posibilidad de aplicar el método científico a procesos para el mejoramiento en la Empresa, diagnosticar problemas y necesidades utilizando los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera, acopiar y analizar información para plantear soluciones a problemas y necesidades en la Planeación estratégica, desarrollar planes y ejecutar proyectos que permitan demostrar capacidades y talentos del Recurso de Talento Humano, así como fortalecer la toma de decisiones en la Empresa.

⁴ [http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas para el ingeniero industrial/ producción / indicadores-de-producción/](http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas%20para%20el%20ingeniero%20industrial/%20producci%C3%B3n%20/%20indicadores-de-producci%C3%B3n/)

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 23 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Teorías a tratar dentro del Proyecto de Propuesta de Mejoramiento Organizacional para la empresa Animal Boutique del Municipio de Dosquebradas (Risaralda):

1. Gestión del cambio organizacional
2. Direccionamiento estratégico
3. Administración del personal

2.1.1 Gestión del cambio organizacional

Ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos estancados, aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización.

Por ello, es imperativo remover las barreras existentes entre las personas, las áreas funcionales y las unidades para poder aprender a trabajar juntos como un verdadero equipo, como un todo indivisible en el que sus componentes interactúan entre sí para lograr los objetivos y resultados previstos, sin que ello signifique nuestra acción individual a expensas del todo ni actuar como un grupo en donde el interés sea únicamente el de mantener cuotas de poder dentro de los círculos de influencia, sino totalmente integrados y alineados hacia el logro de una meta común: ¡el éxito!.

De esta analogía se pueden extraer algunas lecturas importantes, las cuales se han evaluado bajo el enfoque del ciclo de alineamiento estratégico desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en "The Strategic Focused Organization", en el que presentan seis (6) principios básicos de todo proceso de direccionamiento estratégico:

- Liderazgo en la gestión del cambio:

Debe mantenerse un enfoque centrado en la búsqueda de una visión compartida, que permita la integración del Talento Humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos, destacando el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 24 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

sinergia entre todas las unidades que conforman la organización. Dentro de este enfoque, el compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio organizacional debe ser considerado como un aspecto medular.

- **Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización:**
Comprende la definición de los valores corporativos, códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional.
- **Hacer de la estrategia un proceso continuo:**
No es más que la presentación de la estrategia en términos que sean fácilmente entendibles para todos los niveles de la organización, convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario.
- **Alinear la estructura organizacional con la estrategia:**
Es la integración del marco estratégico corporativo con su cadena de valor y la estructura organizativa, dentro de un esquema de gestión por procesos.
- **Traducir la estrategia en términos operacionales:**
Es llevar la estrategia a iniciativas gerenciales accionables para alcanzar el desempeño deseado, asociándolas dentro de un sistema de indicadores y de control de gestión.
- **Hacer de la estrategia parte integral del día a día de la organización:**
Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con el modelo de dirección, el plan estratégico, el plan de negocios, los planes operativos y el presupuesto de la organización, por lo que la asignación de recursos y las prioridades en la ejecución se determinarán dentro del marco de referencia del direccionamiento estratégico⁵.

⁵ Kaplan Robert and David Norton. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 416.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 25 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

2.1.2 Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”. Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p.1), “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”. Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters, expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal⁶.

2.1.3 Administración del personal

La Administración del Recurso Humano (ARH) consiste en planear, organizar, desarrollar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados indirecta o directamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Para funcionar las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una

⁶ Pensamiento & gestión, 28. Universidad del Norte, pag 85-106, 2010.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 26 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

especialidad de la administración. No obstante la ARH depende de algunos factores complejos entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar, que va desde el sistema rígido y autoritario hasta el sistema participativo y grupal. De ahí el carácter múltiple de la ARH y en especial su carácter contingente. Además la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de staff. La ARH puede verse como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) y control de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo mantener cada uno de esos cinco subsistemas. No obstante la ARH enfrenta presiones fuertes debido a sus objetivos y su dispersión en las diferentes áreas de la organización.

Para satisfacer los requisitos de personal en una organización y que ello le permita alcanzar sus objetivos, es necesario que la organización planifique sus recursos humanos. Para ello debe considerar los planes para las necesidades y el equilibrio futuro, así como los planes para reclutar y formar empleados que permitan un suministro constante de personal. El administrador de RH debe tener en mente los empleados que requerirá en el futuro y la afectación del entorno económico sobre la organización, sin olvidar que el desarrollo tecnológico debe ir acompañado de desarrollo de los recursos humanos. Toda ARH debe establecer su propio procedimiento para la planificación en función del acceso a las diferentes fuentes de información y pronósticos esperados.

En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es, el análisis de puestos, el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de recursos humanos como: determinación de salarios; mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación; manuales de organización; aplicación de calificación de méritos; etcétera.

¿Por qué es importante el análisis de puestos? Si se piensa que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 27 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto. Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas que veremos más adelante. La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, la eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se mencionó, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan. La Descripción de puestos es la forma escrita en que se consignan las funciones y pueden presentarse en forma genérica y analítica.

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que se señalan algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 28 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro.)
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- o) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- p) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos⁷.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Plataforma Estratégica: Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros.

Mejoramiento Continuo: La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

A. PLANIFICAR LA MEJORA (plan): Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado.

B. EJECUTAR (do): Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.).

⁷ Chiavenato, Idalberto. (2003). Administración de recursos humanos: México. MacGraw-Hill, 5ª ed

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 29 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

C. EVALUAR (check): Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el 'para quién' se hacen y en el 'cómo' se deben hacer.

D. ACTUAR (act): Esta fase del Ciclo de Shewart consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo.

Indicador de Gestión: Medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o de una organización, estos suelen establecerse por los líderes del proceso y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y el resultado.

Planeación de recursos humanos: Es el proceso mediante el cual la administración se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas en el lugar y momento indicados que sean capaces de realizar las actividades que coadyuven a que la organización alcance sus objetivos generales con efectividad y eficiencia. La planeación de recursos humanos traduce los objetivos de la organización en términos de la mano de obra necesaria para cumplir esos objetivos.

Reclutamiento de Recursos Humanos: El Reclutamiento de Recursos Humanos es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de Reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz. Las descripciones de puesto constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores, por lo que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 30 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Selección de Recursos Humanos: El objetivo de la Selección de Recursos humanos es clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo. Se recalca que esta actividad se ejecuta en virtud de la descripción de puestos que obra en poder del seleccionador.

Contratación de Recursos Humanos: Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando éstos se pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un colaborador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva. Se recomienda considerar y prever todas las acciones a realizar en cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, traslados, patentes y otras).
- Duración de los contratos.
- Derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el colaborador, entre otros.
- Relaciones sindicales.
- Requisitos y prestaciones de ley.

Inducción de Recursos Humanos: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). Los programas de Inducción en las empresas son de suma importancia, porque ayudan al nuevo colaborador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo colaborador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. El objetivo principal de la Inducción es brindar al colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo colaborador para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Es de hacer notar que la Inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos colaboradores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 31 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de Inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Capacitación de Recursos Humanos: El programa de Capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al colaborador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras: Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. La Capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. La mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros colaboradores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de Reclutamiento y Selección. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el colaborador. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre Recursos Humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de Selección, Inducción y Capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 32 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Evaluación del Desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los colaboradores y al Departamento de Personal.

2.3 MARCO NORMATIVO

Ley 9 de 24 de enero de 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias. Dentro del título I de la ley se establecen los parámetros generales de protección al medio ambiente, en temas como residuos líquidos, residuos sólidos, disposición de excretas, misiones atmosféricas y áreas de captación.

Ley 6 de 1995

Artículo 158-2. Deducción por inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente.

Ley 84 de 1989. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia.

Resolución 438 de 2001. Por la cual se establece el salvoconducto único nacional para la movilización de especímenes de la diversidad biológica.

Ley 746 de 2002. Que regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos.

Normatividad Internacional. El 23 de septiembre de 1977 en Londres la liga internacional de los derechos del animal y las ligas nacionales afiliadas a la tercera reunión sobre los derechos del animal adoptaron la Declaración universal de los derechos de los animales.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 33 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

2.4 ESTADO DEL ARTE

Autor: Leidy Tatiana Corredor Rodríguez

Entidad: Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Fecha: Mayo de 2012

Resumen: Para el desarrollo de este documento se implementó el modelo creado por la Universidad EAN, “Modelo para la modernización de organizaciones” MMGO en la empresa FRAMAR.S & CIA LTDA, con el cual se logró evaluar todos los departamentos de la misma; la aplicación de este tardó un mes y medio, tiempo en el cual se lograron entrevistas con el Gerente General Gerardo Santa María y varios de los funcionarios de la misma; además de un recorrido por la empresa permitiéndole conocer un poco más el manejo interno de los componentes evaluados. Después de aplicado el modelo se pudo concluir que la empresa debe desarrollar estrategias de mejoramiento para las áreas de: Direccionamiento Estratégico, Gestión Humana, Comunicación e Información e Innovación y conocimiento, dado que arrojaron las puntuaciones más bajas dentro de los resultados de la prueba.

Fuente:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/2246/7/CorredorLeidy2012.pdf>

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 34 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Autor: Doris Julieta Paniagua Flórez, Dora Lucia Ramírez Velásquez y Beatriz Elena Vásquez Echavarría.

Entidad: Fundación Universitaria CEIPA

Facultad de Administración, Medellín

Fecha: Noviembre 25 de 2006

Resumen: El presente trabajo es el resultado de una investigación en el que se planteó tres objetivos desde lo conceptual, para establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el valor que agrega Gestión Humana a la Organización. El modelo que se propone es un proceso flexible que debe tener en cuenta que la organización no es inmutable, ni detenida en el tiempo, sino que esta es constante cambio dinámico. Por consiguiente, la competitividad y la calidad de vida de los miembros de la organización no dependerán solo de un buen modelo, sino que dependerá de la capacidad de administrar y explotar las potencialidades, conocimientos y recursos del personal, articulándolos con todos los procesos y productos del negocio. La propuesta está orientada a mejorar la estructura organizacional del sistema de gestión humana de la empresa, con la intención de obtener niveles superiores en calidad y eficiencia de los empleados. La ausencia de un sistema de gestión humana la limita para establecer una estrategia del área que responda a los objetivos globales, se complementa esta condición con una gerencia comprometida con las personas y que tenga confianza en el área de gestión humana, por ejemplo, que se cuente con el área y su equipo para el direccionamiento estratégico general.

Fuente:

http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/propuesta_modelo_gestion_recursos_humanos_trasportadora_metano.pdf

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 35 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Autor: Catalina López Burgos, Luz Delia Torres Jiménez

Entidad: Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Fecha: Marzo de 2008

Resumen: Con esta tesis se propone realizar un estudio en la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira, que permita desarrollar una propuesta de Gestión de Desarrollo Humano que beneficie el área de Recursos Humanos mejorando el rendimiento y aumentando la capacidad de la misma, por lo que hasta el momento no se conoce un estudio que valore las distintas técnicas del desarrollo del talento humano, tales como Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño que se llevan a cabo dentro de la empresa. La idea surge de la necesidad de conocer la pertinencia existente entre los conocimientos teóricos impartidos en el área de Administración de Recursos Humanos de los diferentes programas de pregrado y postgrado ofrecidos por la Universidad y la utilización práctica de las herramientas gerenciales que orientan la productividad y competitividad de las empresas industriales de la región. La empresa Nacional de Confecciones se beneficiará con la elaboración de la investigación, ya que gracias a este estudio la empresa conocerá la situación en que se encuentra en referencia con el Talento Humano y le permitirá incorporar o reformar tendencias adecuadas para los diferentes procesos del manejo de personal. El objetivo general de la investigación es definir cuáles son las Técnicas de Administración del Talento Humano más apropiadas para la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira, es decir, en primera estancia se determinará el estado de las Técnicas de Administración del Talento Humano de la empresa, definiendo un modelo más apropiado y finalmente elaborando una propuesta de Gestión de Desarrollo Humano de la organización.

Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/953/1/6583L864.pdf>

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 36 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Autor: Susan G. Cohen

Entidad: Center for Effective Organizations

University of Southern California

Fecha: Julio de 1993

Resumen: This paper proposes a model of self-managing work team (SMWT) effectiveness derived from several theories of organizational behavior and empirical work. Four classes of predictor variables are included:

- (a) An organizational context that supports employee involvement,
- (b) Encouraging supervisory behaviors,
- (c) Group task design, and
- (d) Group characteristics.

Three dimensions of effectiveness are considered: team performance, employee attitudes, and withdrawal behaviors. The paper argues that the determinants of team performance are likely to be different from the determinants of employee satisfaction or absenteeism, and that more finegrained models are needed that specify the relationships between specific design features and outcomes. Several hypotheses are proposed about the relationship of design features to outcomes.

Fuente: <http://ceo.usc.edu/pdf/G939229.pdf>

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 37 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Según la metodología a utilizar se realizará una investigación cuantitativa ya que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados para planear las necesidades de crecimiento tanto organizacionales como del recurso de talento humano.

Específicamente se llevará a cabo, una investigación de caso donde se investigará a fondo sobre un grupo definido por el área administrativa de la Empresa.

Al utilizar éste tipo de investigación se espera explorar sobre Programas de gestión del Recurso de Talento humano, de tal manera que se puedan aclarar conceptos y variables propuestas y determinar la manera de medirlas.

3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Inicialmente se realizará una prueba piloto con el Director administrativo y financiero por su amplio conocimiento de la Empresa sobre la gestión del recurso de talento humano. Éste Director administrativo y financiero no entrará a formar parte de la muestra poblacional pues en él se indagará sobre las categorías del estudio: direccionamiento estratégico, selección y contratación del recurso de talento humano, inducción y reinducción, capacitación, bienestar laboral entre otras. Con los resultados obtenidos se elaborará la encuesta oficial. Logísticamente, el Director administrativo y financiero aplicará la encuesta en la muestra, de tal manera que se asegure la objetividad del proceso.

3.3 FUENTES DE INFORMACION

Primarios:

Las fuentes primarias consultadas para la presente investigación radican en la recolección de información de parte del personal tanto administrativo como operativo de la empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 38 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

(Risaralda), los cuales diariamente viven el problema y tienen la capacidad y experiencia para identificar de una manera empírica los resultados generados por no contar con un programa de Gestión del recurso de talento humano.

Secundarios:

Las fuentes Secundarias consultadas para la presente investigación son los reportes de indicadores de gestión con los que cuenta actualmente la empresa, fuentes de Internet, Biblioteca de la UCP, Biblioteca Municipal y Oficina del Trabajo.

3.4 COBERTURA DEL ESTUDIO

- Reseña Histórica

La Empresa Animal Boutique nació el 20 de Marzo de 2010 en el Municipio de Dosquebradas (Risaralda) por su propietario Abel Saldaña, a partir del cambio cultural y de comportamiento de las personas hacia las mascotas, es decir, al hecho compartir más tiempo con ellas y de preocuparse por su estado y comodidad surge la necesidad de obtener artículos que brinden elegancia y un mejor manejo y control de las mismas, de tal manera que éstos artículos ayuden a mejorar la calidad de vida de éstas. Con ésta perspectiva se decidió evaluar las condiciones del Mercado en la oferta de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades derivadas de ese cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), comprendida por los Municipios de Dosquebradas, La Virginia y Pereira y experimentar con variedad de materiales, diferentes opciones, hasta encontrar los procesos de fabricación y diseños ideales, empleando los mejores insumos, obteniendo como resultado productos que no solo son hermosos, sino que brindan bienestar y comodidad a la mascota.

La empresa Animal Boutique es una empresa colombiana legalmente constituida en la Cámara de Comercio de Pereira como una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de camas para mascotas caninas, cuya planta de confección se encuentra ubicada en la Manzana 16 Casa 8 Villa del Campo del Municipio de Dosquebradas (Risaralda), es una marca líder en Diseño y Fabricación de Accesorios para Mascotas, que dedica todos sus esfuerzos a la elaboración y comercialización de Accesorios, productos para mascotas y Moda Canina. Ofrece una variada línea de productos cubriendo diferentes áreas de las necesidades de las mascotas, como descanso, paseo, belleza, moda, etc.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 39 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Es una marca fabricante de accesorios para mascotas con gran variedad de productos, con 20 Funcionarios, más de 200 artículos diferentes elaborados en su Planta de confección, con cerca de 600 referencias, que la avalan como la mejor opción para éste tipo de negocio.

3.5 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La siguiente es la distribución del personal tanto del área administrativa, operativa como de asesoría al cliente.

Tabla 1. Distribución de la Población

SEXO	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	TOTAL
HOMBRES	4	4	8
MUJERES	5	7	12
TOTAL	9	11	20

Fuente: Trabajo de Campo

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 40 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- Número de Empleados por Cargo:

Tabla 2. Número de Empleados por Cargo

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
GERENTE	1
SECRETARIA	1
CONTADOR	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
ASISTENTE FINANCIERO	1
VENDEROR	2
JEFE DE PLANTA	1
OPERARIOS	11
TOTAL EMPLEADOS	20

Fuente: Trabajo de campo

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 41 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- Distribución de los empleados de acuerdo a su nivel de escolaridad:

Tabla 3. Distribución de los empleados de acuerdo a su nivel de escolaridad

ÁREA	ESCOLARIDAD				
	PRIMARIA	BACHILLER	TÉCNICO	TECNOLÓGICO	UNIVERSITARIO
ADMINISTRATIVA			3	2	3
Participación (%)			75%	100%	100%
OPERATIVA		11	1		
Participación (%)		100%	25%		
TOTAL		11	4	2	3

Fuente: Trabajo de campo

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 42 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPÍTULO IV. LA ORGANIZACIÓN

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tabla 4. Diagnóstico Organizacional

VARIABLES A ANALIZAR	SITUACIÓN ACTUAL	MEJORA PROPUESTA
Direccionamiento Estratégico de la empresa	Existe Planeación Estratégica, pero se encuentra incompleta y desactualizada y no se ha conceptualizado a los empleados, debido a la falta de personal capacitado para su actualización	Se formulará la nueva Planeación Estratégica de la Empresa
Estructura Organizacional	Estructura Organizacional desactualizada, debido a la falta de personal capacitado para su actualización	Se deberá formular de acuerdo a su distribución
Manual de Procesos y Procedimientos	No existe manual de procesos, ni de procedimientos del Recurso de Talento Humano	Se realizará la caracterización de los Procesos y el Manual para los Procedimientos del Recurso de Talento Humano
Evaluación de Desempeño por Competencias	Se realiza una Evaluación anual de funciones y responsabilidades con cada uno de los empleados según lo estipula la Gerencia	Se diseñará la Evaluación de Desempeño por Competencias para cada uno de los cargos
Perfiles de cargo	No existen Perfiles para cada cargo	Se formulará los Perfiles de cargo para cada uno de los cargos de la compañía

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 43 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

La Cultura Organizacional de la empresa Animal Boutique del Municipio de Dosquebradas (Risaralda) enmarca su personal como la principal ventaja comparativa respecto a la competencia, y es por ello que se busca que los empleados se sientan cada día más comprometidos con la empresa, más satisfechos y motivados a realizar mejor su trabajo, contribuyendo a que el negocio sea exitoso y con grandes ventajas comerciales. Entre los principales competidores de la empresa se encuentran:

- Cadenas del Valle
- Industrias Argos
- Mascolandia
- Guau

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 44 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER⁸

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Con la nueva normatividad dada por el gobierno, la competencia tendrá que manejar sus servicios en iguales condiciones a los de la empresa.
- Grandes inversionistas en el negocio de accesorios y prendas para vestir mascotas en empresas de Pereira.
- Competidores con el mismo servicio pero con mejor tecnología.

2. Rivalidad entre competidores

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

3. Poder de negociación de los proveedores

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

4. Poder de negociación de los compradores

- Posicionamiento de la marca Animal's Boutique en el mercado.
- Asesoría de personal idóneo en accesorios y prendas para vestir mascotas.
- La propuesta del servicio ha ido evolucionando generando variedad en la forma de llegar al cliente final según sus necesidades.
- Presentación de los servicios y productos.

5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

- El margen de rentabilidad no es muy alto.

⁸ PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 45 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- El gobierno nacional debe fijar normas sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos y servicios, de tal manera que se limite o impida la entrada de nuevos competidores.

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES

- ANÁLISIS INTERNO - FORTALEZAS**

Tabla 5. Análisis Interno Fortalezas

CAPACIDAD	FORTALEZA		
	Alto	Medio	Bajo
Existencia de un elevado nivel de calidad	X		
Personal calificado para realizar referencias de línea		X	
Maquinaria y equipos nuevos y de última tecnología	X		
Diseños novedosos de acuerdo a la personalidad y vestuario del cliente	X		
Precios competitivos		X	
Catálogo de los productos que se ofrecen en Página WEB de la Empresa	X		

Fuente: Propia

- ANÁLISIS INTERNO – DEBILIDADES**

Tabla 6. Análisis Interno Debilidades

CAPACIDAD	DEBILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo
Escaza experiencia en el negocio de ropa para mascotas			X
Bajo posicionamiento en el mercado	X		
La fidelidad de los clientes a productos ya existentes en el mercado	X		

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 46 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPACIDAD	DEBILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo
No hay Capacidad de producción si hay una mayor demanda			X
No cuenta con planes de capacitación continua para su recurso de talento humano		X	
Rotación del recurso de Talento Humano operativo	X		

Fuente: Propia

• ANÁLISIS EXTERNO - OPORTUNIDADES

Tabla 7. Análisis Externo Oportunidades

CAPACIDAD	OPORTUNIDADES		
	Alto	Medio	Bajo
Servir como proveedor de diferentes compañías y tiendas del país	X		
Existencia de un amplio mercado de este tipo de accesorios para mascotas	X		
Tendencia a mejorar el nivel de cuidado de las mascotas	X		
Productos en el mercado con diseños simples y con calidad deficiente		X	
Incentivo a la producción nacional	X		
Acceso al comercio internacional por medio del Internet	X		

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 47 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

• **ANÁLISIS EXTERNO – AMENAZAS**

Tabla 8. Análisis Externo Amenazas

CAPACIDAD	AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo
Falta de aplicación de leyes que regulan la propiedad intelectual	X		
Incremento del costo de la mano de obra que se aplica anualmente	X		
Llegada de nuevos productos importados mediante el tratado de libre comercio	X		
Desplazamiento de los principales centros productivos a Asia		X	
Normatividad de Protección de los animales, su procedimiento y competencia	X		
Normatividad en cuanto a las prestaciones Modalidades del Contrato, prestaciones sociales y bienestar laboral del Recurso de talento humano	X		

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 48 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

4.4 MATRIZ DOFA

Tabla 9. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Generación de diseños y estilos novedosos diferentes a los ofrecidos actualmente en el mercado (F3 – O3 – O4 – O5) Incursionar en el mercado de ventas por catálogo buscando un filial con Empresas ya posicionadas que vendan artículos para el hogar por ésta línea (F1 – F6 – O2 – O3-O7)	Certificación de la empresa en Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de identificación de riesgos locativos y en la implementación de medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los riesgos a un nivel aceptable. (F1 – F2 – F5 – A3 – A4) Aumento de la rentabilidad, creciendo en un mayor porcentaje la producción de los productos. (F1 – F2 – F3 - F4 - F5 – F6 – A3)
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Capacitación continua del Recurso de Talento Humano que promueva el trabajo en equipo y la polifuncionalidad (D4 - D5 – D6 – O2- O3- O7) Definir un programa de Bienestar laboral que contenga estímulos para el recurso de talento humano para promover el sentido de pertenencia hacia la Empresa (D6 - O2- O3 O5 - O7)	Vinculación de un empleado dedicado a la consecución de nuevos clientes. (D2 - D3 – A3 - A4) Ampliación del mercado para aumentar la oferta de los productos servicio. (D2 - D3 – A3 - A4)

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 49 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Desarrollo tecnológico en nuevos equipos Operativos especializados.
- Comercialización teniendo variedad en la oferta del producto.
- Servicios adicionales con valor agregado ofrecido al cliente.
- Implementación de programas de capacitación, bienestar laboral y salud ocupacional.
- Definir programas de gestión humana que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 50 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPITULO V. PROPUESTA

El diseño del trabajo propuesto guio a los estudiantes - investigadores a encontrar las respuestas al problema planteado, donde se observaron fenómenos tal y como se dan en Animal Boutique, como contexto natural; para después analizarlos mediante la implementación del Sistema Administrativo, el cual permitió una estructura operacional acorde al Recurso de Talento Humano, legal, económica, física y técnica con que cuenta.

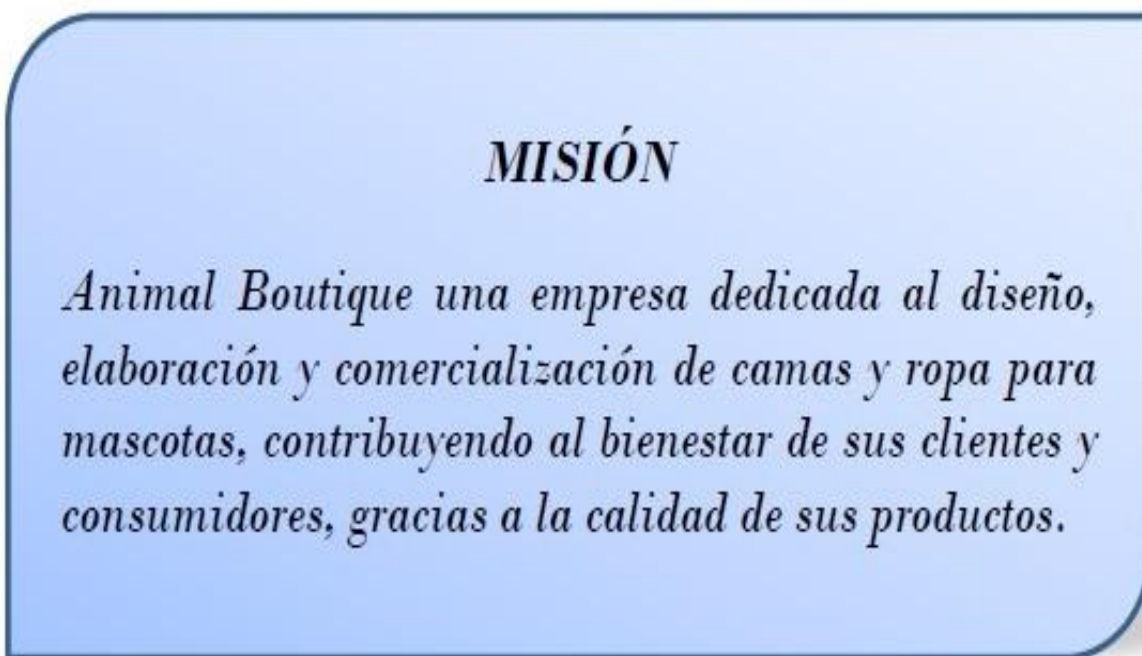
Con la reformulación del Direccionamiento Estratégico, la elaboración de los Procedimientos, los Perfiles de cargo, la Estructura Organizacional y el Programa de Evaluación del Desempeño para la administración de personal, se proporcionó a la empresa de herramientas adecuadas para el mejoramiento institucional.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 51 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

- **MISIÓN**

Gráfico 1. Misión



Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 52 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **VISIÓN**

Gráfico 2. Visión

VISIÓN

Animal Boutique se propone ser en el 2017 la empresa más reconocida en el Área Metropolitana Centro Occidente, en diseño, elaboración y comercialización de camas para caninos, manteniéndose como líderes en el mercado por la calidad de sus productos y servicios, a través de la generación de diseños novedosos, del uso de nuevos materiales, la incorporación de nuevas tecnologías, la tecnificación en sus procesos y la implementación de estrategias de mercadeo que promociónen sus productos.

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 53 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **POLÍTICA DE CALIDAD**

Gráfico 3. Política de Calidad

POLÍTICA DE CALIDAD

En Animal Boutique nos dedicamos a elaborar accesorios para la comodidad y confort de las mascotas, comprometidos en lograr los más altos estándares de calidad, mediante la optimización de todos los recursos, la eficiencia en los procesos y la mejora continua de los mismos, buscando la entera satisfacción y tranquilidad a quien adquiera nuestros productos, logrando a su vez una mayor competitividad en el mercado.

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 54 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

• OBJETIVOS DE CALIDAD

Gráfico 4. Objetivos de Calidad

OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Posicionar la empresa Animal Boutique del sector de la confección de prendas para mascotas, en el mercado de la ciudad de Pereira.
2. Realizar programas de mercadeo que conlleven al reconocimiento de la marca Animal's Boutique.
3. Conformar una red de clientes específicos en Pereira.
4. Alcanzar una alta rentabilidad en los productos procesados.
5. Obtener certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Aplicar nuevos modelos administrativos, para optimizar la gestión institucional.
7. Optimizar los procesos misionales.
8. Mantener actualizada la plataforma tecnológica de la empresa.
9. Optimizar el desarrollo del Recurso humano, conscientes de que es el principal factor de la competitividad y la excelencia.
10. Desarrollar una cultura de servicio al cliente.

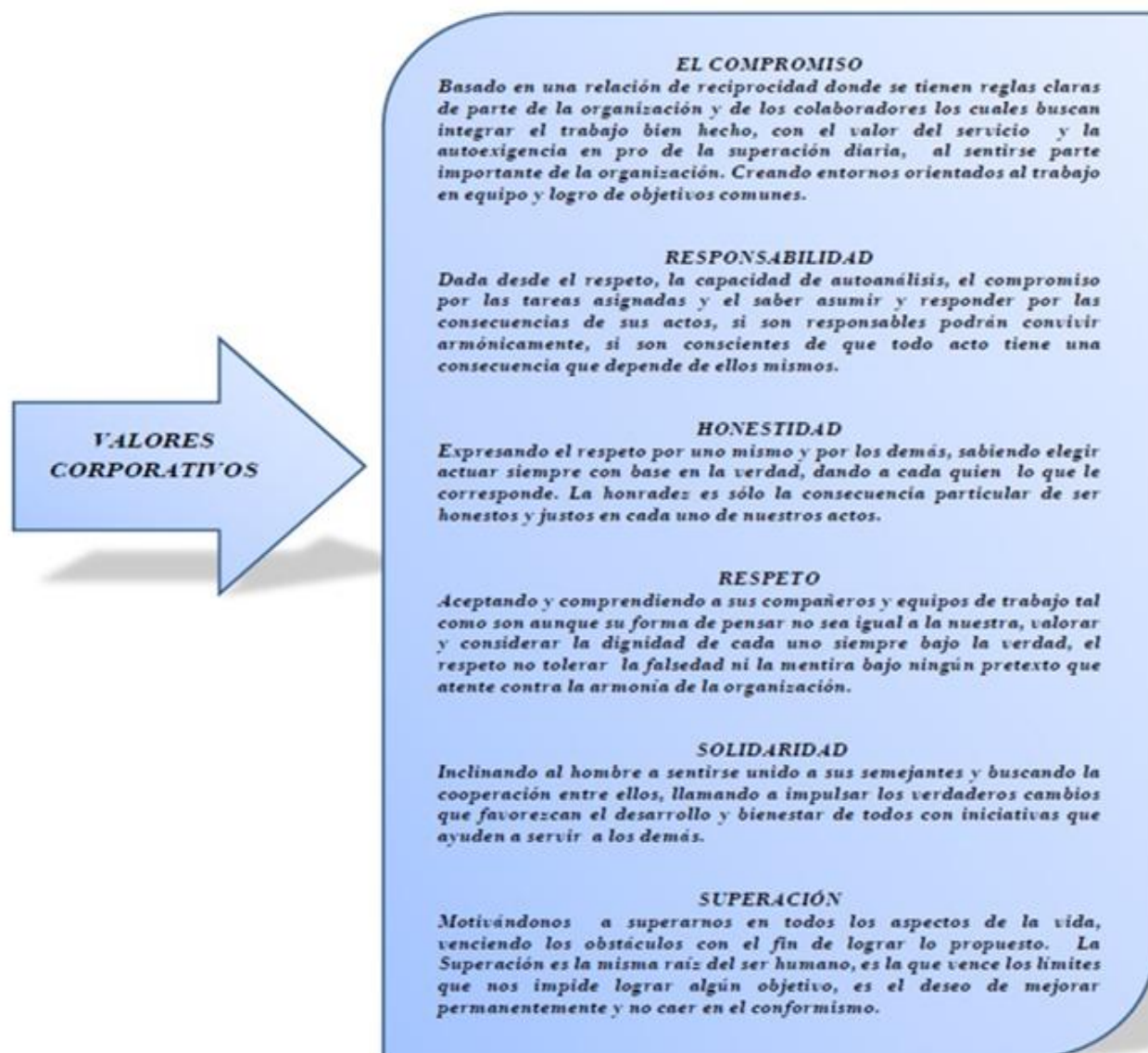
Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 55 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores que se trabajarán en la empresa Animal Boutique según las diferentes conversaciones que se realizaron con empleados de la empresa, y que se deben tratar de implementar en la organización son:

Gráfico 5. Valores Corporativos

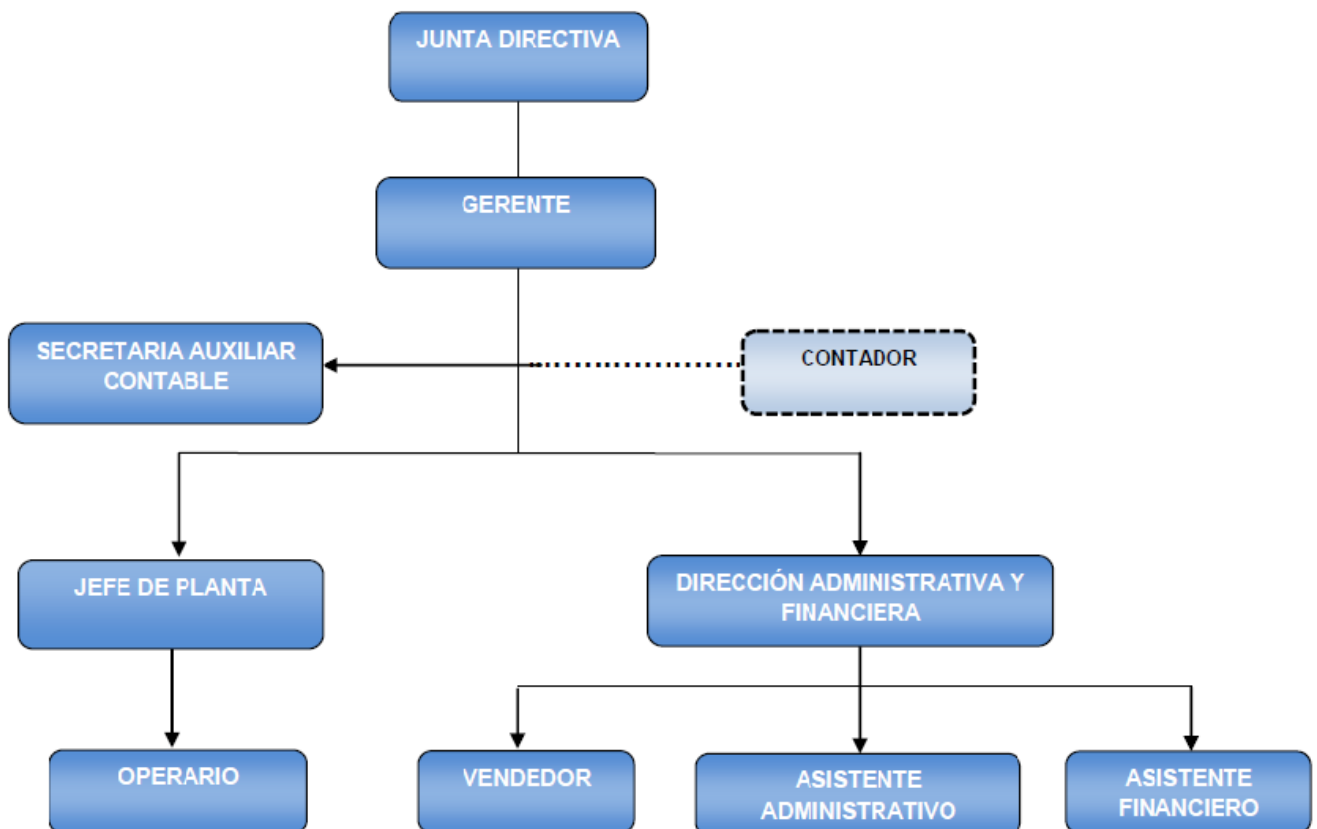


Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 56 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Gráfico 6. Estructura organizacional



Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 57 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Con la nueva estructura organizacional se pretende visualizar de una forma más integral cada una de las áreas que componen la empresa.

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

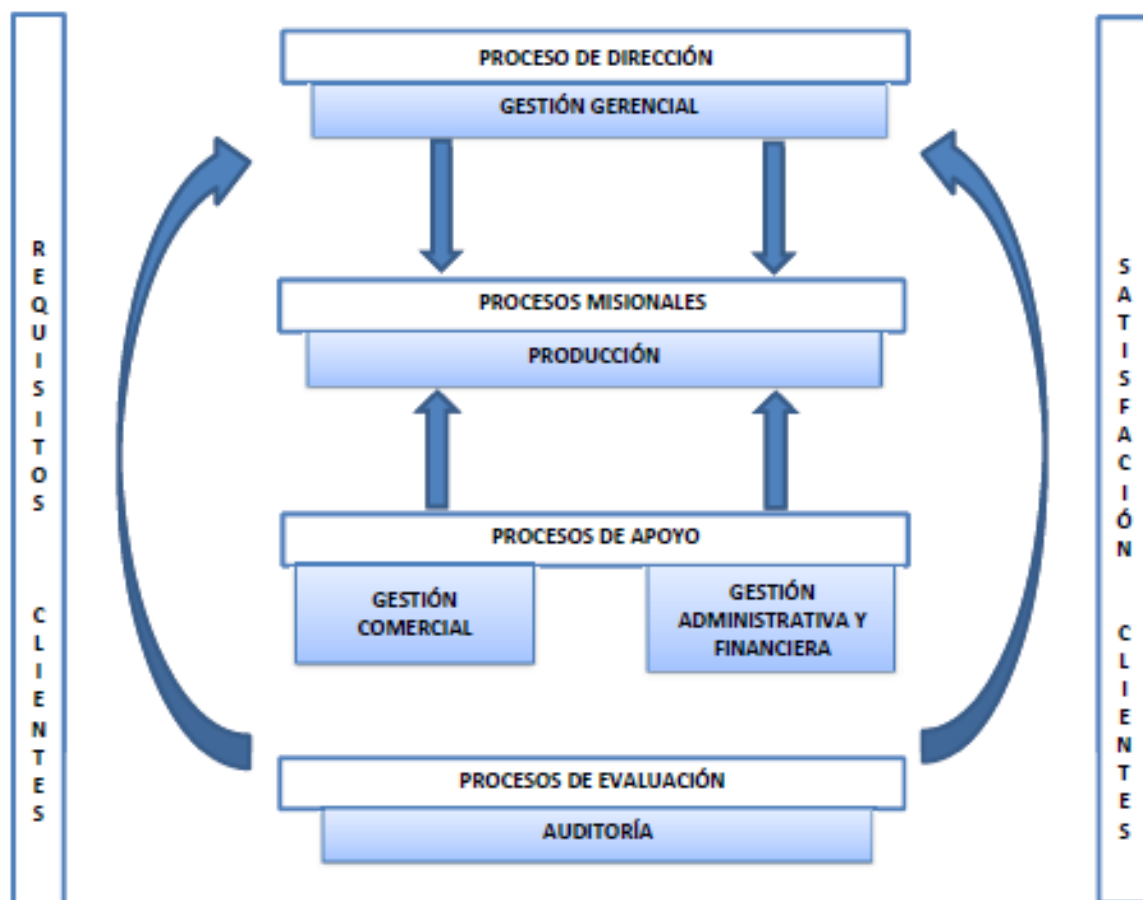
5.2 PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

Se pretende con el presente estudio diseñar los procesos y procedimientos en el área de Personal (Departamento de Recurso de Talento Humano).

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 58 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

Gráfico 7. Mapa de Procesos



Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 59 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

5.2.2 Descripción de Indicadores de Gestión

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

Tabla 10. Indicador oportunidad procesos de selección

OPORTUNIDAD PROCESOS DE SELECCIÓN		
RESPONSABLE/ ÁREA	Asistente Administrativo/ Gestión administrativa y financiera	
OBJETIVO	Medir la oportunidad de los procesos de selección y contratación cerrados	
CRITERIOS	Se considera oportuno los procesos de selección que son cerrados en 4 días o menos	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De procesos de selección sin retrasos (incluye selección más contratación)	Número
Denominador	Total de procesos de selección cerrados	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	100%	
FLEXIBILIZACIÓN	Proporcional al resultado. Por debajo del 70% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 2 procesos de selección sin retrasos
 Denominador= 3 procesos totales cerrados
 Resultado= 67%
 Puntos otorgados= 0

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 60 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 11. Indicador calidad procesos de selección

CALIDAD PROCESOS DE SELECCIÓN		
RESPONSABLE/ ÁREA	Director Administrativo y Financiero - Jefe de Producción / Gestión administrativa y financiera - Producción	
OBJETIVO	Medir la Calidad de los procesos de selección	
CRITERIOS	N.A.	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De funcionarios nuevos que cumplen 6 meses sin sanciones disciplinarias y con cumplimiento de desempeño	Número
Denominador	No. Total de funcionarios contratados en los últimos 6 meses	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	100%	
FLEXIBILIZACIÓN	Proporcional al resultado. Por debajo del 80% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 9 Funcionarios nuevos que cumplen 6 meses sin sanciones y con cumplimiento de desempeño
 Denominador= 10 Funcionarios contratados en los últimos 6 meses
 Resultado= 90%
 Puntos otorgados= 90

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 61 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 12. Indicador de rotación del personal

ROTACIÓN DE PERSONAL		
RESPONSABLE/ ÁREA	Director Administrativo y Financiero - Jefe de Producción / Gestión administrativa y financiera - Producción	
OBJETIVO	Medir el porcentaje de rotación de personal de la empresa que se contrata a término indefinido	
CRITERIOS	Excluir de los dos operandos el personal contratado bajo la modalidad temporal	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De funcionarios retirados o excluidos del periodo con contrato a término indefinido	Número
Denominador	No. Total de funcionarios contratados a término indefinido	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	5%	
FLEXIBILIZACIÓN	Entre 6% y 10% se otorga 90 puntos a la calificación. Por encima del 10% no se otorgan puntos	
TENDENCIA	Decreciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 1 Funcionario retirado con contrato indefinido
 Denominador= 20 Funcionarios contratados a término indefinido
 Resultado= 5%
 Puntos otorgados= 100

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 62 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 13. Indicador de inducción y reinducción

INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN		
RESPONSABLE/ ÁREA	Jefe de Producción / Producción	
OBJETIVO	Medir el cumplimiento de los planes de inducción y cronograma de reinducción	
CRITERIOS	El cronograma del plan de reinducción se realizará mensualmente	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De planes de inducción y/o reinducción realizados	Número
Denominador	No. De planes de inducción y/o reinducción programados	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	100%	
FLEXIBILIZACIÓN	Proporcional al resultado. Por debajo del 90% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 13 Funcionarios con planes de inducción y/o reinducción realizados.
 Denominador= 13 Funcionarios con planes de inducción y/o reinducción programados
 Resultado= 100%
 Puntos otorgados= 100

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 63 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 14. Indicador de capacitación

CAPACITACIÓN		
RESPONSABLE/ ÁREA	Jefe de Producción / Producción	
OBJETIVO	Medir el cumplimiento del cronograma de capacitaciones	
CRITERIOS	El cronograma de capacitaciones se realizará mensualmente	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De capacitaciones realizadas	Número
Denominador	No. De capacitaciones programadas	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	100%	
FLEXIBILIZACIÓN	Proporcional al resultado. Por debajo del 95% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador=	2 Capacitaciones realizadas (Mantenimiento preventivo de máquinas y Postura correcta en el puesto de trabajo)
Denominador=	2 Capacitaciones programadas (Mantenimiento preventivo de máquinas y Postura correcta en el puesto de trabajo)
Resultado=	100%
Puntos otorgados=	100

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 64 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 15. Indicador eficacia de las capacitaciones

EFICACIA DE LAS CAPACITACIONES		
RESPONSABLE/ ÁREA	Jefe de Producción / Producción	
OBJETIVO	Medir el logro de los objetivos planteados en la definición de la capacitación	
CRITERIOS	Los objetivos se definirán teniendo en cuenta las necesidades de la capacitación	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De capacitaciones eficaces	Número
Denominador	No. De capacitaciones realizadas	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	100%	
FLEXIBILIZACIÓN	Proporcional al resultado. Por debajo del 95% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador=	2 Capacitaciones eficaces (Mantenimiento preventivo de máquinas y Postura correcta en el puesto de trabajo)
Denominador=	2 Capacitaciones realizadas (Mantenimiento preventivo de máquinas y Postura correcta en el puesto de trabajo)
Resultado=	100%
Puntos otorgados=	100
Objetivos definidos=	Realizar mantenimientos preventivos por los operarios al inicio de la jornada y al cambiar de referencia. Mejorar las posturas en los puestos de trabajo y realización de pausas activas por todos los operarios.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 65 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 16. Indicador de accidentalidad

ACCIDENTALIDAD		
RESPONSABLE/ ÁREA	Director Administrativo y Financiero / Gestión administrativa y financiera	
OBJETIVO	Medir el índice de accidentes generados tanto interna como externamente para la toma de acciones	
CRITERIOS	Dentro del Índice son considerados los accidentes de trabajo y los accidentes de tránsito	
	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De accidentes generados en el periodo	Número
Denominador	No. Total de Funcionarios	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	0.05	
FLEXIBILIZACIÓN	Por cada punto por encima de la meta descontar el 5% de la calificación. Por debajo del 95% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Decreciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 2 Accidentes generados (Corte con chequeador y caída en moto)
 Denominador= 20 Funcionarios totales
 Resultado= 0.1
 Puntos otorgados= 95

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 66 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 17. Indicador de ausentismos

AUSENTISMOS		
RESPONSABLE/ AREA	Director Administrativo y Financiero / Gestión administrativa y financiera	
OBJETIVO	Medir los ausentismos generados por causa de salud para la toma de acciones	
CRITERIOS	Son consideradas las incapacidades de enfermedad general y permisos de salud	
	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. Eventos generados en el periodo	Número
Denominador	No. Total de días	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	85%	
FLEXIBILIZACIÓN	Por cada punto por encima de la meta descontar el 5% de la calificación. Por encima del 90% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Decreciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 4 Eventos generados (1 incapacidad enfermedad general + 3 permisos de salud)
 Denominador= 4.5 (Incapacidad de 3 días + 1.5 días permisos de salud)
 Resultado= 89%
 Puntos otorgados= 80

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 67 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 18. Indicador clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
RESPONSABLE/ ÁREA	Director Administrativo y Financiero / Gestión administrativa y financiera	
OBJETIVO	Hacer seguimiento a la variación de la medición del clima organizacional	
CRITERIOS	La encuesta se realizará semestralmente pero la calificación aplicará para los seis meses siguientes	
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	Resultado encuesta clima organizacional	Número
Denominador	N.A	N.A
PERIODICIDAD	Semestral	
META	60	
FLEXIBILIZACIÓN	Por cada punto por debajo de la meta descontar 1 punto de la calificación. Por debajo de 50 puntos no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 53 Puntos resultado encuesta 1er semestre 2014
 Resultado= 53
 Puntos otorgados= 93

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 68 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 19. Indicador de desarrollo humano

DESARROLLO HUMANO		
RESPONSABLE/ ÁREA	Director Administrativo y Financiero – Asistente Administrativo / Gestión administrativa y financiera	
OBJETIVO	Medir el cumplimiento del cronograma del plan de bienestar	
CRITERIOS	El cronograma del plan de bienestar se definirá semestralmente pero se validará de manera mensual	
	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. De planes de desarrollo humano realizados	Número
Denominador	No. De planes de desarrollo humano programados	Número
PERIODICIDAD	Mensual	
META	100%	
FLEXIBILIZACIÓN	Proporcional al resultado. Por debajo del 95% no se otorgan puntos.	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 1 Plan de desarrollo realizado (Jornada de recreación y deporte)
 Denominador= 1 Plan de desarrollo programado (Jornada de recreación y deporte)
 Resultado= 100%
 Puntos otorgados= 100

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 69 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 20. Indicador índice de preparación estratégica

PREPARACIÓN ESTRATÉGICA		
RESPONSABLE/ AREA	Director Administrativo y Financiero – Jefe de Planta / Gestión administrativa y financiera - Producción	
OBJETIVO	Medir el porcentaje de cumplimiento de competencias organizacionales, de liderazgo y técnicas de los funcionarios de la empresa de acuerdo a los resultados evaluación de desempeño	
CRITERIOS	Se consideran críticos comportamientos con deficiencia por encima del 15% del total de comportamientos evaluados	
	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Numerador	No. de funcionarios con criticidad	Número
Denominador	Total funcionarios evaluados	Número
PERIODICIDAD	Semestral	
META	15%	
FLEXIBILIZACIÓN	Entre 16% y 20% se otorga 90 puntos a la calificación. Por encima del 20% no se otorgan puntos	
TENDENCIA	Creciente	

Fuente: Propia

- Resultados del indicador mes de Julio del 2014

Numerador= 5 Funcionarios con criticidad
 Denominador= 20 Funcionarios evaluados
 Resultado= 25%
 Puntos otorgados= 0

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 70 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

5.2.3 Descripción de las Variables de Gestión

- Procesos de Selección:** Evalúa la oportunidad de los procesos de selección y contratación cerrados sin retrasos en el mes, considerando que éstos sean cerrados en 4 días o menos, con el fin de disminuir los tiempos de vacancia. También evalúa la calidad de estos procesos de acuerdo a la cantidad de funcionarios nuevos que cumplen 6 meses sin sanciones y con cumplimiento de desempeño, con el fin de disminuir la rotación del personal.
- Rotación de personal:** Evalúa el porcentaje mensual de rotación de personal de la empresa que se contrata a término indefinido y lo compara con el mes anterior, con el fin de proceder a efectuar estrategias de mejoramiento en los procesos de selección y/o de sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Inducción y Reinducción:** Verifica la realización de los planes de inducción y cronograma de reinducción definidos de acuerdo a lo programado para el mes, con el fin de medir el cumplimiento mensual de ésta variable que aporta al aprendizaje continuo del personal y definir contingencias para lograr cumplir lo programado.
- Capacitación:** Verifica la realización de las capacitaciones definidas de acuerdo a lo programado para el mes, con el fin de medir el cumplimiento mensual de ésta variable que aporta al aprendizaje continuo del personal y definir contingencias para lograr cumplir lo programado. También evalúa los resultados obtenidos una vez sea realizada la capacitación contra los objetivos planteados en la definición de ésta, con el fin de determinar que se hayan satisfecho las necesidades del programa y tomar acciones para su mejoramiento.
- Accidentalidad:** Evalúa la cantidad de accidentes de trabajo y de tránsito generados en el mes contra el total de funcionarios y los compara con el mes anterior, con el fin de proceder a efectuar estrategias de promoción de la prevención y de la cultura del autocuidado en el personal de la empresa y necesidades de capacitación para evitar su crecimiento.
- Ausentismo:** Evalúa la cantidad de incapacidades de enfermedad general

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 71 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

y permisos de salud generados en el mes contra el total de días relacionados por la misma causa y los compara con el mes anterior, con el fin de proceder a efectuar estrategias de promoción de la prevención y de la cultura del autocuidado en el personal de la empresa y necesidades de capacitación para evitar su crecimiento.

- **Clima Organizacional:** Evalúa el resultado de la encuesta del clima organizacional realizada al personal de la empresa y lo compara con la última medición, con el fin de medir la variación del resultado y proceder a efectuar estrategias de mejoramiento tanto de índole físicas como emocionales para promover el buen ambiente y la motivación del personal.
- **Desarrollo Humano:** Verifica la realización mensual de las actividades definidas de acuerdo a lo programado en el plan de bienestar como resultado de la encuesta de clima, con el fin de medir el cumplimiento mensual de ésta variable que aporta al mejoramiento del clima organizacional para promover el buen ambiente y la motivación del personal.
- **Preparación estratégica:** Evalúa de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño la cantidad de funcionarios que cumplen con las competencias organizacionales de liderazgo y técnicas definidas en el perfil del cargo, con el fin de proceder a efectuar estrategias de mejoramiento para aumentar el índice de preparación estratégica en el personal de la empresa.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 72 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

5.2.4 Manual de Proceso y Procedimientos de la Gestión del Recurso de Talento Humano

Tabla 21. Identificación del proceso gestión del recurso de talento humano

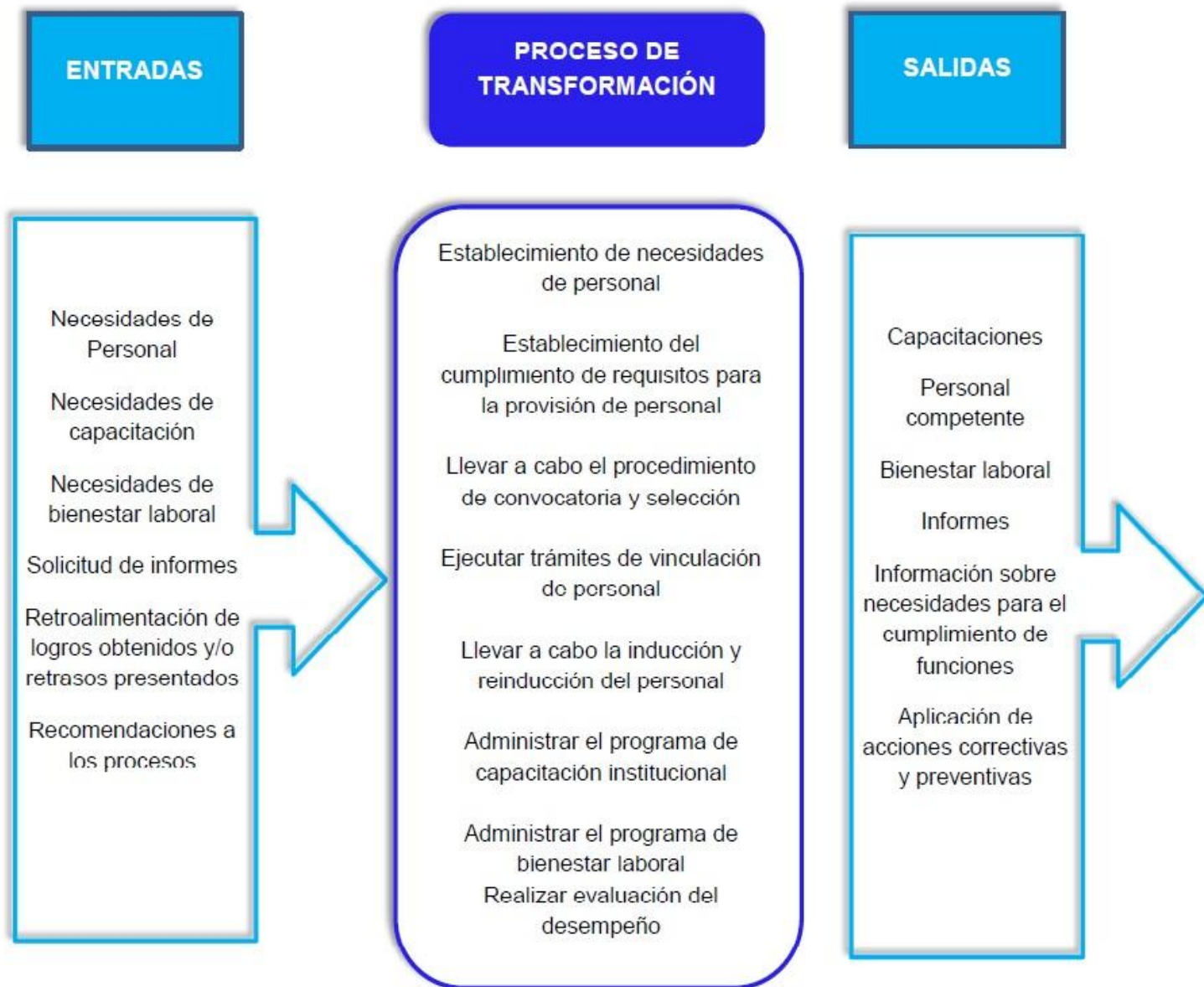
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
1	NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO
2	ÁREA TITULAR	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
3	OBJETIVO	Administrar de manera eficaz, eficiente y efectiva el Recurso de Talento Humano de la empresa, buscando contribuir permanentemente a la mejora de las competencias y el ambiente de trabajo
4	RESULTADOS ESPERADOS	Recurso Humano competente, motivado y comprometido con sus funciones.
5	LIMITES	PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de Recurso de Talento Humano
		PUNTO FINAL: Retiro del colaborador de la empresa
6	FORMATOS O IMPRESOS	Carta de Convocatoria, Carta de Bienvenida, Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas, Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud apertura cuenta de nómina, Remisión a Exámenes Médicos, Informe de Inducción y Formatos de Evaluación del Desempeño
7	RIESGOS	Vinculación de personal sin el perfil requerido para desempeñar el cargo, adulteración de documentos exigidos, deficiente inducción, deficiente información de necesidades de capacitación, falta de presupuesto.
8	CONTROLES EJERCIDOS	Pruebas de conocimiento, entrevistas, verificación de información, reuniones periódicas del área, realización de seguimientos a los procedimientos establecidos en el proceso.

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 73 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

Gráfico 8. Descripción general del proceso gestión del recurso de talento humano



Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 74 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO

Tabla 22. Descripción específica del proceso gestión del recurso de talento humano

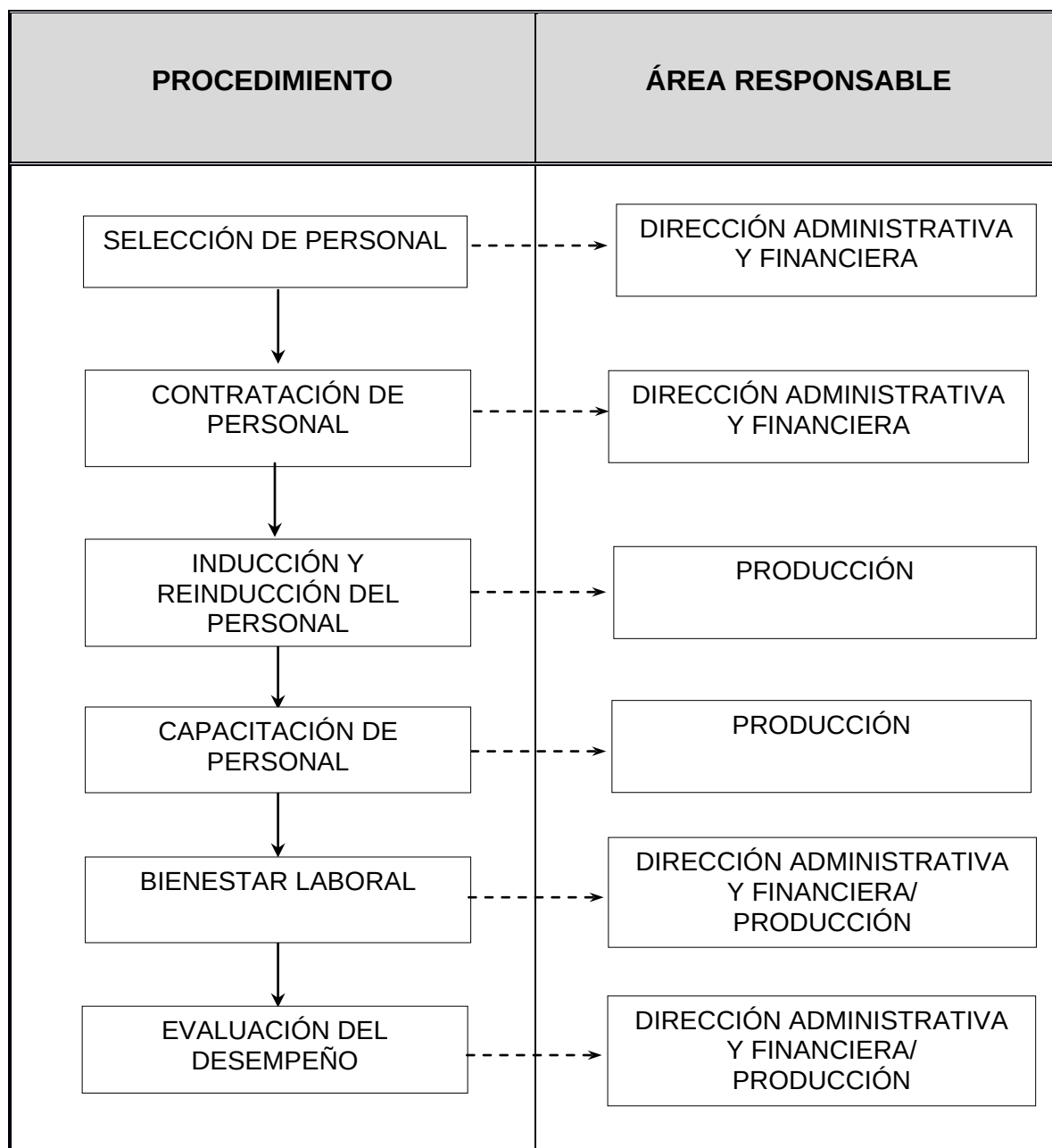
No	Procedimiento	Área Responsable/ Cargo Responsable	Tiempo Estimado (días)
1	SELECCIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA / Director Administrativo y Financiero	3
2	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA / Asistente Administrativo	1
3	INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL	PRODUCCION/ Jefe de Planta	1
4	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	PRODUCCION/ Jefe de Planta	1
5	BIENESTAR LABORAL	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA / Director Administrativo y Financiero Asistente Administrativo	10
6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DIRECCIÓN ADTVA. Y FINANCIERA / Director Administrativo y Financiero PRODUCCIÓN/ Jefe de Planta	15

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 75 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

4. DIAGRAMA DE FLUJO

Tabla 23. Diagrama de flujo del proceso gestión del recurso de talento humano



Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 76 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

A.IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, a fin de asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de las áreas cumpla los requisitos definidos en la descripción y perfil de puesto correspondiente y, en lo posible evitar riesgos que pudieran afectar la calidad y consistencia del servicio e incluso la seguridad de la organización.

2. RESPONSABLE: Director Administrativo y Financiero y Asistente
3. OBJETIVO: Fijar lineamientos generales a fin de seleccionar personal en caso de vacancia definitiva o temporal de un cargo.
4. RESULTADOS ESPERADOS: Vinculación de trabajadores con el perfil requerido para desempeñar el cargo en vacancia.
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Establecimiento de necesidades de personal

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

6. FORMATOS O IMPRESOS: Descripción del Cargo, Formulario de requisición de personal, Informe de Selección, Concepto de Pruebas, Verificación de referencias.
7. RIESGOS: Establecimiento inadecuado del requerimiento de personal
8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión de la solicitud de requerimiento de personal, previo a la necesidad de la Empresa.
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 77 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 24. Descripción del procedimiento selección del personal

No.	Actividad	Responsable	Formatos o Impresos
1	Surge vacante y define política de contratación	Director Administrativo y Financiero - Gerente	Descripción del cargo
2	Llena formulario Requisición de Empleados y la envía	Director Administrativo y Financiero	Formulario de requisición
3	Consulta perfil del puesto y remuneración	Director Administrativo y Financiero	NA
4	Verifica en banco de datos si existen candidatos	Asistente Administrativo	NA
5	Si no existen, recluta nuevos candidatos	Asistente Administrativo	NA
6	Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinente	Asistente Administrativo	NA
7	Archiva expedientes	Asistente Administrativo	NA
8	Convoca a candidatos con expediente completo	Asistente Administrativo	NA
9	Aplica y califica pruebas	Asistente Administrativo	Concepto de pruebas
10	Entrega resultados y expedientes	Asistente Administrativo	Concepto de pruebas
11	Revisa expedientes y referencias y autoriza documentación	Asistente Administrativo	Verificación de referencias
12	Convoca candidatos preseleccionados	Asistente Administrativo	NA
13	Entrevista a candidatos y realiza pruebas	Director Administrativo y Financiero – Jefe de Producción	Concepto de pruebas
14	Selecciona a candidato	Director Administrativo y Financiero – Jefe de Producción	NA
15	Notifica sobre selección y devuelve expedientes	Director Administrativo y Financiero – Jefe de Producción	NA
16	Convoca a candidato seleccionado	Asistente Administrativo	NA
17	Entrevista candidato	Asistente Administrativo	NA
18	Remite a candidato y notifica sobre contratación	Asistente Administrativo	NA

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 78 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite formalizar con apego a la Ley, la futura relación de Trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del colaborador como de la empresa.

2. RESPONSABLE: Asistente Administrativa
3. OBJETIVO: Establecer lineamientos generales a fin de contratar personal de manera definitiva o temporal para un cargo.
4. RESULTADOS ESPERADOS: Contratación de personal acorde a las políticas de ley y de contratación definidas por la empresa.
5. LIMITES
 PUNTO INICIAL: Solicitar al seleccionado documentos que lo identifican y que constatan la hoja de vida.
 PUNTO FINAL: Informar al nuevo personal de cuando, como, donde y a qué hora debe presentarse a laborar.
6. FORMATOS O IMPRESOS: Certificados de estudio, referencias y demás documentos, contrato diligenciado, documentos de afiliaciones diligenciados, Reglamento Interno de trabajo, Formato de record laboral y documentos tramitados.
7. FORMATOS O IMPRESOS: RIESGOS: Establecimiento inadecuado de contratación de personal y afiliaciones de ley.
8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión de la contratación de personal acorde a la selección realizada.
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 79 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 25. Descripción del procedimiento contratación de personal

No.	Actividad	Responsable	Formatos o Impresos
1	Solicitar documentos de ley y de hoja de vida	Asistente Administrativa	Certificados de estudio, referencias y demás documentos
2	Firma de: Contrato de Trabajo, afiliaciones de salud, fondos de pensiones y cesantías, caja de compensación familiar y requisición de examen médico	Asistente Administrativa	Contrato diligenciado, documentos de afiliaciones diligenciados
3	Entrega al nuevo personal copia de los documentos firmados y del Reglamento Interno de Trabajo.	Asistente Administrativa	Reglamento interno de trabajo
4	Abre archivo de record laboral del nuevo colaborador.	Asistente Administrativa	Record laboral
5	Indica al nuevo colaborador de cuando, como, donde y a qué hora debe presentarse a laborar.	Asistente Administrativa	NA

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 80 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL

La incorporación tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más a detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

2. RESPONSABLE: Jefe de Planta
3. OBJETIVO: Establecer lineamientos generales a fin de brindarle al nuevo colaborador una inducción y reinducción que le brinden los conocimientos necesarios para desempeñar su labor.
4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal vinculado con un proceso de orientación general de la Empresa y de su puesto de trabajo para desarrollar su labor.
5. LIMITES
 - PUNTO INICIAL: Realizar la orientación general de la Empresa al nuevo colaborador.
 - PUNTO FINAL: Registrar asistencia del personal en general a reinducción en el archivo de record laboral.
6. FORMATOS O IMPRESOS: Folleto institucional, Perfil del cargo, Cronograma de capacitaciones, Formato de record laboral, Constancia de inducción del cargo.
7. RIESGOS: Poca Adherencia del nuevo colaborador con los programas de inducción y reinducción.
8. CONTROLES EJERCIDOS: Seguimiento al contenido de los programas de inducción y reinducción y, cumplimiento de cronogramas y nuevos ingresos.
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 81 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 26. Descripción del procedimiento inducción y reintroducción de personal

No.	Actividad	Responsable	Formatos o Impresos
1	Orientación general: Presentación de la Empresa. Cultura Procesos y procedimientos. Estructura organizacional. Políticas	Jefe de Planta	Folleto institucional, Perfil del cargo, Constancia de inducción del cargo
2	Presentación del puesto de trabajo: Físico Funcional Del equipo de trabajo	Jefe de Planta	Folleto institucional, Perfil del cargo, Constancia de inducción del cargo
3	Identifica motivo para realizar reintroducción y a quienes se les debe realizar	Jefe de Planta	Cronograma de capacitaciones
4	Programar reintroducción, técnica y personal que lo debe dictar si aplica.	Jefe de Planta	Cronograma de capacitaciones
5	Desarrollar plan de reintroducción.	Jefe de Planta	Cronograma de capacitaciones
6	Registra asistencia del personal a la reintroducción, en el archivo del record laboral	Jefe de Planta	Formato de record laboral.
7	Verifica rendimiento del personal capacitado para confirmar cumplimiento del objetivo de la reintroducción.	Jefe de Planta	Formato de record laboral.

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 82 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN

Proceso continuo de enseñanza y aprendizaje por el que se desarrollan las habilidades y condiciones de los servidores que les permitan un mejor desarrollo en las labores diarias haciendo un constante mejoramiento de las debilidades encontradas en estudios previos.

2. RESPONSABLE: Jefe de Planta
3. OBJETIVO: Lograr la adaptación del personal de forma responsable para desarrollar una tarea específica en la empresa.
4. RESULTADOS ESPERADOS: Conseguir el desarrollo de todas las tareas de la empresa con un personal capacitado y comprometido con el buen uso de los recursos brindados por la empresa.
5. LIMITES
 PUNTO INICIAL: Establecimiento de necesidades de personal
 PUNTO FINAL: Evaluación y acotaciones del capacitador
6. FORMATOS O IMPRESOS: Inventario de necesidades a capacitar, Programa de capacitación, Asistencia a la capacitación, Evaluación del curso.
7. RIESGOS: Una mala identificación de las acciones a mejorar .
8. CONTROLES EJERCIDOS: Se realiza un reporte y una retroalimentación del programa, con una evaluación de eficiencia de la capacitación.
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 83 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 27. Descripción del procedimiento capacitación de personal

No.	Actividad	Responsable	Formatos o Impresos
1	Identificación de falencias individual	Jefe de planta	Inventario de necesidades a capacitar
2	Identificación de falencias en el área	Jefe de planta	Inventario de necesidades a capacitar
3	Se diseña el programa de capacitación derivado del diagnóstico de identificación de falencias	Jefe de planta	Programa de capacitación
4	Se hacen los requisitos necesarios del material para su ejecución	Jefe de planta	NA
5	Se hace la presentación del curso también del instructor que lo dará	Jefe de planta	NA
6	Se comienza a desarrollar el curso	Jefe de planta	Asistencia a la capacitación
7	Se hace retroalimentación del curso	Jefe de planta	Asistencia a la capacitación
8	Terminado el curso se procede a evaluación	Jefe de planta	Evaluación del curso
9	Se entregan reconocimientos a los integrantes	Jefe de planta	NA
10	Se hacen un reporte y se entrega a la Gerencia de la empresa	Jefe de planta	NA

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 84 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: BIENESTAR LABORAL

Programa por el cual se busca promover un mejoramiento continuo en la calidad laboral y personal de los trabajadores de la empresa mediante eventos y programas que brinden una formación integral desarrollando valores organizacionales.

- 2 RESPONSABLE: Director administrativo y Asistente administrativo
- 3 OBJETIVO: Fomentar la calidad de vida del empleado en el ámbito laboral, familiar y educativo.
- 4 RESULTADOS ESPERADOS: Obtener un mejor clima laboral que incremente la satisfacción del trabajador con la empresa y por consiguiente el nivel en la producción.
- 5 LIMITES
 PUNTO INICIAL: Identificación de las necesidades organizacionales y personales.
 PUNTO FINAL: Desarrollo de actividades y retroalimentación de los cursos o espacios brindados por la empresa.
- 6 FORMATOS O IMPRESOS: Listado de necesidades básicas, resultados encuesta clima organizacional, hojas de asistencia, programación plan de bienestar, listado de conclusiones a mejorar, registro de evaluación del curso.
- 7 RIESGOS: Incrementar el desinterés y la desmotivación de los empleados causando inconformismo con la empresa.
- 8 CONTROLES EJERCIDOS: Seguimiento y evaluación periódica de los talleres trabajados.
- 9 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 85 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 28. Descripción del procedimiento bienestar laboral

No.	Actividad	Responsable	Formatos o Impresos
1	Conformación de comité de convivencia	Director administrativo/ Asistente administrativo	NA
2	Elaboración de diagnóstico de necesidades por comité y encuesta clima organizacional	Director administrativo/ Asistente administrativo	Listado de necesidades básicas
3	Diseño de los programas a tratar en las actividades	Director administrativo/ Asistente administrativo	Programación plan de bienestar
4	Programación del plan creado de forma semestral	Director administrativo/ Asistente administrativo	Programación plan de bienestar
5	Socialización de los temas a tratar con el total de los empleados	Director administrativo/ Asistente administrativo	Hojas de asistencia/ Listado de conclusiones a mejorar
6	Implementación de los talleres con las actividades planteadas	Asistente administrativo	Hojas de asistencia
7	Hacer control de asistencia	Asistente administrativo	Hojas de asistencia
8	Terminado el curso se procede a evaluación	Asistente administrativo	Registro de evaluación del curso
9	Hacer seguimiento periódico de los talleres	Asistente administrativo	Registro de evaluación del curso
10	Hacer una evaluación finalizando cada curso	Asistente administrativo	Registro de evaluación del curso

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 86 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es la herramienta por la cual se mide el desempeño individual de cada integrante de la empresa con el fin de medir las metas que llevan al cumplimiento del objetivo principal y evidencia las insuficiencias y problemas de los empleados.

2 RESPONSABLE: Director administrativo y Jefe de planta

3 OBJETIVO: Definir los criterios para medir el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa.

4 RESULTADOS ESPERADOS: Obtener un buen plan de intervención a las persona y equipos de esta forma se podrán mejorar las fallas encontradas en la prueba.

5 LIMITES

PUNTO INICIAL: Identificación de objetivos fundamentales en el crecimiento de la empresa.

PUNTO FINAL: Conclusiones finales y elaboración de acciones de mejora.

6 FORMATOS O IMPRESOS: Lista de chequeo de aptitudes a evaluar, escala de calificación del desempeño, informe de resultados, plan de mejoramiento del desempeño.

7 RIESGOS: programación poco clara hacia el empleado, mala receptividad de la actividad por parte de los operarios.

8 CONTROLES EJERCIDOS: seguimiento al plan propuesto de mejora, retroalimentación de los conceptos.

9 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 87 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 29. Descripción del procedimiento evaluación del desempeño

No.	Actividad	Responsable	Formatos o Impresos
1	Elaboración de acta de inicio de la evaluación del desempeño	Director administrativo/ Jefe de planta	Lista de chequeo de aptitudes a evaluar
2	Revisa acta de inicio y programas a evaluar	Director administrativo/ Jefe de planta	NA
3	Se distribuye los temas a evaluar a cada Director o Jefe de área	Director administrativo/ Jefe de planta	NA
4	Reunión para trazar los resultados esperados en la evaluación	Director administrativo/ Jefe de planta	NA
5	Se da inicio a la evaluación de desempeño	Director administrativo/ Jefe de planta	Escala de calificación del desempeño
6	Se socializan los resultados obtenidos con todas las áreas	Director administrativo/ Jefe de planta	Escala de calificación del desempeño
7	Se elabora un informe con los resultados de la evaluación	Director administrativo/ Jefe de planta	Informe de Resultados
8	Se le entrega a cada empleado el resultado obtenido en la evaluación	Director administrativo/ Jefe de planta	NA
9	Se aplica un plan de mejora sobre los fallos encontrados	Director administrativo/ Jefe de planta	Plan de mejoramiento
10	Se hace seguimiento al plan de mejoras propuesto	Director administrativo/ Jefe de planta	Plan de mejoramiento
11	Se hace informe final y se direcciona al encargado del recurso de talento humano	Director administrativo/ Jefe de planta	Informe de resultados

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 88 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°

5.3.1 Prueba y Validación de las Competencias

La presente Evaluación de Desempeño se realizará en la empresa Animal Boutique bajo el esquema de competencias, analizando los siguientes cargos:

1. Gerente
2. Contador
3. Director Administrativo y Financiero
4. Jefe de Planta
5. Vendedor
6. Asistente Administrativo
7. Asistente Financiero
8. Operario
9. Secretaria Auxiliar contable

La evaluación del personal bajo la metodología de 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, en el que el empleado es evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe – como en un esquema de evaluación tradicional – y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Una de las finalidades que persigue la evaluación de 360° es la de lograr que cada individuo alcance, dentro de la empresa, a manejar su propio desarrollo profesional, y que a su vez éste coincida y beneficie el logro de los objetivos de la empresa u organización en la que se desempeña. Aunque ésta herramienta es válida para toda la empresa, es especialmente útil para los directivos, más acostumbrados a dar directrices que a recibir consejos. Toda información nueva se trata en función de la percepción que el individuo tiene de sí mismo, pero cuando la información se presenta en forma de comunicaciones anónimas, y procede de varios individuos, es más difícil rechazarla. El entrenador, utilizando este instrumento que cuenta con 15 competencias de igual peso cada una, puede profundizar en los puntos fuertes y en las áreas susceptibles de mejora, de forma que el directivo tome conciencia personal de su situación.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 89 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

El fin de este análisis es facilitar el aprendizaje, orientando la actuación del ejecutivo y haciendo hincapié en un plan de acción que acerque las áreas más débiles, primeramente dos o tres, a las más fuertes. Mediante la adecuada aplicación de este tipo de evaluación en la empresa, estará en posibilidad de conocer con mayor amplitud y certeza el desempeño real de cada uno de los colaboradores de la organización y tener elementos bien fundamentados a la hora de tomar decisiones respecto a promociones, incrementos de salario, ascensos e incluso remociones cuando así lo amerite el caso. Por ello se pone a disposición de la empresa el Sistema de Evaluación 360° desarrollado de manera práctica para que mediante su apoyo sea posible llevar a cabo de manera continua y permanente la evaluación del personal.

5.3.2 Definición de las Competencias con sus respectivos grados

- **Liderazgo**

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 90 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

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

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

- **Orientación al Cliente**

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

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 91 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

- **Trabajo en Equipo**

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

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

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 92 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

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

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

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

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

- **Colaboración**

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 93 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

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

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

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

• **Orientación a los Resultados**

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 94 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

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

- **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

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

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

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

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

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 95 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

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

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

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

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

- **Adaptabilidad al Cambio**

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

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 96 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

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

- **Orientación al Cliente**

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

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

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 97 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **Empowerment**

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

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el Recurso y las capacidades de los demás.

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

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

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

- **Pensamiento Analítico**

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 98 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

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

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

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

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

- **Franqueza – Confiabilidad – Integridad**

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

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

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 99 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- **Aprendizaje Continuo**

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

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

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

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

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

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 100 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

5.4 PERFILES DE CARGO

Tabla 30. Perfil del cargo: Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE	PROCESO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
CARGO JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA	UBICACIÓN	GERENCIA
MISIÓN DEL CARGO	Planificar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo a fin de lograr el posicionamiento de la empresa y los objetivos de ventas.		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Elaborar la planeación estratégica anual de la empresa para conseguir los objetivos marcados por la misma.			PLANEAR
Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.			PLANEAR
Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución			PLANEAR
Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalación etc.			PLANEAR
Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo			HACER
Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas			HACER
Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.			HACER
Realizar seguimiento a los resultados obtenidos en cuantos a los objetivos marcados.			VERIFICAR
Llevar a cabo las acciones necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.			ACTUAR
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Profesional en Administración Industrial o de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines.		Mínimo tres años de experiencia laboral en cargos similares.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	A	Comunicación	A
Iniciativa	A	Liderazgo	A
Empowerment	A	Aprendizaje	A

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 101 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 31. Perfil del cargo: Contador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR	PROCESO	DE EVALUACIÓN
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE	UBICACIÓN	AUDITORÍA
MISION DEL CARGO	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad de la empresa, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.			HACER
Verificar y depurar cuentas contables.			VERIFICAR
Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.			VERIFICAR
Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.			HACER
Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.			VERIFICAR
Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.			PLANEAR
Realizar las declaraciones de impuestos de ventas.			HACER
Realizar las declaraciones de retención impuesto de renta.			HACER
Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.			VERIFICAR
Revisar y firmar conciliaciones bancarias.			VERIFICAR
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Profesional en Contaduría.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	D	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	D	Comunicación	A
Iniciativa	B	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	B

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 102 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 32. Perfil del cargo: Director administrativo y financiero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	PROCESO	DE APOYO
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE	UBICACIÓN	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
MISION DEL CARGO	Encargado de la organización y vital distribución de los recursos económicos y humanos con el ánimo de empezar a generar estrategias de consolidación, objetivos de producción y ventas de la empresa		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Definir políticas de ventas para lograr los objetivos de posicionamiento comercial			PLANEAR
Administrar los recursos financieros			PLANEAR
Responsable de la inversión en equipos de producción y oficina			HACER
Encontrar los materiales de calidad a un bajo costo			HACER
Dirigir la ejecución de los programas pactados			HACER
Realizar informes periódicos de los resultados del proceso para presentarlos ante la Gerencia			VERIFICAR
Hacer cumplir de forma estricta el reglamento de trabajo y las diferentes áreas de salud, calidad y norma ambiental			HACER
Definir el Plan de bienestar laboral para su ejecución.			PLANEAR
Definir la metodología para realizar la Evaluación de desempeño.			PLANEAR
Realizar la evaluación del desempeño del personal administrativo a cargo.			HACER
Llevar a cabo las acciones necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.			ACTUAR
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Profesional en Administración Industrial o de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	A	Comunicación	A
Iniciativa	A	Liderazgo	A
Empowerment	A	Aprendizaje	B

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 103 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 33. Perfil del cargo: Jefe de planta

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PLANTA	PROCESO	MISIONAL
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE	UBICACIÓN	PRODUCCIÓN
MISION DEL CARGO	Garantizar la calidad, eficiencia y productividad en la planta con el fin de entregar el producto terminado al cliente en tiempo y forma con las condiciones y calidad requeridas.		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Cumplimiento de programa de producción diario a fin de entregar a tiempo al cliente			HACER
Revisar y analizar conjuntamente con Gerencia general el programa de producción diario y de días siguientes para asegurar la existencia de materia prima en almacén, así como la solución de problemas en que se pueda incurrir referente a la mano de obra y mantenimiento			PLANEAR
Mantener la Calidad final del producto, dando cumplimiento a especificaciones requeridas por el cliente.			HACER
Solucionar problemas, fallas y necesidades reportadas de personal, equipo y maquinaria de sus áreas a cargo.			HACER
Asegurar el cumplimiento del programa de mantenimiento tanto preventivo como correctivo.			HACER
Realizar la evaluación del desempeño del personal operativo a cargo.			HACER
Administración de personal así como responsable del cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Seguridad Industrial y patrimonial, Inducción y reintegración al personal y capacitación			HACER
Reporte y análisis mensual de indicadores áreas a cargo			VERIFICAR
Implementación y seguimiento de mejoras al proceso.			ACTUAR
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Profesional en Ingeniería Industrial, Mecánica o carreras afines.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	A	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	B	Comunicación	A
Iniciativa	A	Liderazgo	A
Empowerment	B	Aprendizaje	C

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 104 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 34. Perfil del cargo: vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR	PROCESO	DE APOYO
CARGO JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	UBICACIÓN	GESTION COMERCIAL
MISION DEL CARGO	Alcanzar los objetivos en ventas trazados por la empresa manteniendo de forma activa las relaciones con los clientes, logrando la fidelización y el compromiso de los mismos para con ésta.		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Retroalimentación constante con el Cliente de los productos de la empresa.			HACER
Guiar al cliente de manera precisa y objetiva con los productos ofertados.			HACER
Mantener un contacto continuo con los clientes para lograr su fidelización.			HACER
Abrir nuevos mercados para la consolidación de la empresa.			HACER
Realizar investigación en el mercado de los productos competencia y sus precios.			PLANEAR
Cumplir un excelente servicio de postventa.			HACER
Coordinar el despacho de la mercancía y su posterior recepción al cliente final.			HACER
Cumplir con las metas comerciales establecidas por la empresa.			HACER
Gestionar la cartera de los Clientes.			HACER
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Técnico profesional en ventas o Mercadeo o carreras afines.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	A
Adaptabilidad al cambio	A	Orientación a los resultados	A
Orientación al cliente	A	Comunicación	A
Iniciativa	A	Liderazgo	B
Empowerment	B	Aprendizaje	C

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 105 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 35. Perfil del cargo: Asistente administrativo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	PROCESO	DE APOYO
CARGO JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	UBICACIÓN	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
MISION DEL CARGO	Proporcionar de forma eficiente los servicios de apoyo administrativo siendo parte presencial en las estrategias pactadas por la empresa, elaborando toda la documentación necesaria para la gestión del recurso de talento humano y la presentación de informes en las reuniones con el gerente		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Llevar registro y control de los recursos asignados a cada proceso.			HACER
Realizar la contratación del personal y afiliaciones correspondientes de ley.			HACER
Programar el Plan de bienestar laboral y gestionar su ejecución.			HACER
Elaborar y tramitar solicitudes de autorización de modificación presupuestaria.			HACER
Recopilar, clasificar y analizar información para los proyectos de la empresa.			HACER
Realizar las compras de materia prima a proveedores definidas por el Gerente			HACER
Llevar el control presupuestario del gasto y disponibilidad de la partida de viáticos			HACER
Calcular indicadores mensuales definidos y elaborar informe			HACER
Tramitar incapacidades de todo el personal.			HACER
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Tecnólogo Industrial o de Administración de Empresas, o carreras afines.		Mínimo un año de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	C	Orientación a los resultados	C
Orientación al cliente	D	Comunicación	B
Iniciativa	C	Liderazgo	B
Empowerment	C	Aprendizaje	C

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 106 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 36. Perfil del cargo: Asistente financiero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE FINANCIERO	PROCESO	DE APOYO
CARGO JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	UBICACIÓN	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
MISION DEL CARGO	Proporcionar de forma eficiente los servicios de apoyo financiero siendo parte presencial en las estrategias pactadas por la empresa supervisando y controlando el flujo de caja y la transferencia de valores.		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Controlar y determinar el flujo de caja para las diferentes áreas			HACER
Realizar traspasos y depósitos entre cuentas bancarias			HACER
Reportar al Director administrativo y financiero la condición de la empresa en el área financiera.			PLANEAR
Liquidar la Nómina de la Empresa.			HACER
Coordinar la cancelación de cuentas a los proveedores.			HACER
Mantener discreción sobre toda la información que maneja de la empresa.			HACER
Preparar informes periódicos del desempeño del proceso.			HACER
Liquidar las comisiones de los vendedores de la empresa.			HACER
Liquidar los aportes parafiscales.			HACER
Elaborar notas débito y crédito.			HACER
Realizar conciliaciones bancarias			HACER
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Tecnólogo Industrial, Financiero, de Administración de Empresas o estudiante de quinto semestre de Contaduría, o carreras afines.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	C	Orientación a los resultados	C
Orientación al cliente	D	Comunicación	B
Iniciativa	C	Liderazgo	B
Empowerment	C	Aprendizaje	C

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 107 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 37. Perfil del cargo: Operario

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO	PROCESO	MISIONAL
CARGO JEFE INMEDIATO	JEFE DE PLANTA	UBICACIÓN	PRODUCCIÓN
MISION DEL CARGO	Cumplir con las metas de producción asignadas por la empresa para mantener el proceso de producción con calidad y eficientemente.		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Elaborar productos con eficiencia y calidad según las especificaciones planteadas.			HACER
Reducir al máximo los desperdicios de material.			HACER
Realizar un pre operacional de la maquina antes del inicio de cada jornada.			PLANEAR
Utilizar de forma adecuada las máquinas y herramientas.			HACER
Realizar reparaciones leves de la maquina e informar a tiempo un daño al jefe de planta.			HACER
Realizar limpieza de todas las máquinas al finalizar las jornadas laborales.			HACER
Seguir las normas de seguridad planteadas por la empresa.			HACER
Asistir a todas las capacitaciones programadas por la empresa.			HACER
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller con conocimientos en máquinas de coser.		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Orientación a los resultados	C
Orientación al cliente	D	Comunicación	C
Iniciativa	C	Liderazgo	C
Empowerment	D	Aprendizaje	C

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 108 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

Tabla 38. Perfil del cargo: Secretaria auxiliar contable

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	PROCESO	DE APOYO
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE	UBICACIÓN	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
MISION DEL CARGO	Suministrar asistencia a la Gerencia buscando siempre cumplir con una comunicación precisa y oportuna y mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.		
RESPONSABILIDADES			ETAPA DE ACUERDO AL PHVA
Responder por la recepción, registro, verificación y distribución a tiempo de documentos para la gerencia			HACER
Redactar oficios, correspondencia, actas, memorandos y documentos varios.			HACER
Recepcionar todas las llamas de la empresa y direccionarlas al área correspondiente.			HACER
Controlar y organizar todos los documentos entrantes y salientes de la empresa.			HACER
Tramitar citas, reuniones, entrevistas con proveedores y clientes.			HACER
Llevar control de todos los permisos del personal.			HACER
Comprar y administrar los suministros necesarios de papelería para toda la empresa.			HACER
Alimentar el sistema contable que permita tener la información al día.			HACER
Pagar los servicios públicos en las fechas establecidas.			HACER
Manejar y controlar la caja menor y registrar los movimientos			HACER
Programar las diligencias a realizar de mensajería para el operario asignado			HACER
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Auxiliar contable		Mínimo dos años de experiencia laboral en cargo relacionado.	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Comunicación	B
Iniciativa	C	Liderazgo	C
Empowerment	D	Aprendizaje	C

Fuente: Propia

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 109 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Mediante el direccionamiento estratégico propuesto la empresa Animal Boutique logrará un crecimiento en sus actividades de diseño, confección y producción mejorando sus actuales condiciones, enmarcado en los objetivos que se quieren alcanzar a futuro y garantizando un horizonte definido por la empresa.
- Se logrará por medio de la implementación del proceso de selección y contratación propuesto obtener la persona adecuada con las competencias requeridas para el puesto indicado, se obtendrá un menor índice de rotación del personal además de contar con empleados que estén a gusto con el trabajo realizado dentro de la empresa.
- Por medio del proceso de inducción y reducción propuesto la empresa empezará a tener un personal mejor orientado sobre las funciones a realizar, la estructura empresarial y las metas planteadas con lo cual se disminuirá la incertidumbre de funciones.
- Por medio del procedimiento de capacitación propuesto la empresa empezará a elevar a niveles óptimos sus condiciones de calidad y oportunidad, podrá reducir riesgos laborales, producirá actitudes más positivas entre sus empleados, facilitará a todo el personal entender las políticas de la empresa y aumentará la comunicación entre todas las áreas, además se podrá identificar necesidad de nuevos entrenamientos para llevar de excelente forma sus funciones.
- La propuesta del plan de bienestar laboral que se realiza a través de este proyecto, le permitirá a la empresa iniciar con el desarrollo sólido y positivo de un programa en las áreas administrativas y de producción, contribuyendo de esta manera a que todos los empleados mejoren su calidad de vida y se alineen con los nuevos cambios de la empresa para lograr mayor productividad y competitividad.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 110 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- Contar con procedimientos documentados de gestión del recurso de talento humano permite tener un proceso de desarrollo continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los empleados que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior y por ende disminución por reprocesos en producción, además de ser elementos dinámicos gracias a la participación activa de todos sus empleados.

- Es importante para cualquier empresa que está en crecimiento contar con una Estructura Organizacional definida para dar claridad sobre dependencias y niveles jerárquicos. Con la Estructura Organizacional propuesta se definieron las líneas de mando y las relaciones que determinan formalmente las funciones de cada cargo relacionado, permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de la empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos aportándole a que Animal Boutique sea más eficiente.

- Los Perfiles de Cargo representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que le permitirán a la empresa estandarizar o normalizar las actividades de sus empleados. Son una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un Perfil de Cargo se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo y ya con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

6.2 RECOMENDACIONES

- La empresa Animal Boutique requiere con urgencia la puesta en marcha de su Programa de Gestión del Recurso de Talento Humano, que articule de manera estratégica las oportunidades del medio en la consolidación de un cuerpo conceptual, metodológico y epistemológico, que le permita a corto plazo posicionarse aún más en el mercado local, regional y nacional y se tome conciencia de la importancia que tiene el recurso de talento humano dentro de las organizaciones.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 111 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- Se trata entonces de tornar viable la propuesta de la formación en competencias que amplíe las posibilidades personales y laborales de quienes se encuentran laborando en la organización, lo que a su vez impulsa el desarrollo empresarial y le posibilita su inserción en el mercado, dinamizando cambios en los planos individual, social y económico.

- Iniciar con la certificación de la empresa en Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de identificación de riesgos locativos y en la implementación de medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los riesgos a un nivel aceptable.

- Es importante mantener un plan continuo de capacitación para todo el personal, empezando por las relacionadas con administración y gerencia de planes y programas de crecimiento empresarial. De igual manera, involucrar efectivamente a todos los empleados por procesos en la implementación del modelo, para lo cual se recomienda mantener una comunicación abierta y continua.

- Incorporar el PDA en el proceso de selección del recurso de talento humano como herramienta desarrollada para conocer a las personas identificando los estilos naturales de comportamiento y lograr tener un nivel bajo de rotación de personal.

- Lo anterior conduce a plantear la necesidad de promover el trabajo en equipo de carácter interdisciplinar y de ver en cada dificultad un reto frente al cual, si se unen esfuerzos se venzan con mayor facilidad los obstáculos.

- Para promover el sentido de pertenencia y motivación hacia la empresa por parte del recurso de talento humano se debe implementar y mantener el programa de Bienestar laboral.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 112 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

BIBLIOGRAFÍA

- CHARLES, W. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. México: Editorial Mc. Graw Hill, sexta edición, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Administración de recursos humanos: México. MacGraw-Hill, 5ª ed
- REVISTA SEMANA/Edición impresa/Mayo del 2013: Las 100 Empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes, páginas 150 a 195.
- KAPLAN Robert and David Norton. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 416.
- PENSAMIENTO & GESTION, 28. Universidad del Norte, pag 85-106, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Administración de recursos humanos: México. MacGraw-Hill, 5ª ed.
- FERNÁNDEZ, Manuel. “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- GARCÍA, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José. (2001): “Selección de Personal- Sistema Integrado”. Madrid: Editorial ESIC, 2001.
- GOMEZ MEJIA, L / Balkin, D y Cardy, R. ADMINISTRACIÓN de Talento Humano. España: Ed. Prentice Hall, 2000.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.
- MAYNARD, B.H. y Mehrtens,E.S.: La Cuarta Ola. 1993.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 113 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.
- PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.
- BACCA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, 1997.

Webgrafía:

- Blog Q+/Excelencia Empresarial/ <http://www.qualiplus.com.br/es/>
- <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas> para el ingeniero industrial/ producción / indicadores-de-producción/

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 114 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

ANEXOS

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 115 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA
PAGINA1 DE 1
ENCUESTA

OBJETIVO: Evidenciar la importancia de crear un programa de Gestión del Desarrollo Humano para la Empresa.

- ¿Reconoce y comprende usted la Misión, Visión y Política de Calidad de la Empresa?
SI____ NO____
- ¿El programa de inducción fue adecuado para usted? SI____ NO____
- ¿El contenido del programa de reintroducción fue satisfactorio para sus competencias? SI____ NO____
- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación dentro de la Empresa? SI____ NO____
- ¿Conoce su Manual de Funciones? SI____ NO____
- ¿Le gustaría que la Empresa contara con un Plan de Bienestar Laboral? SI____ NO____
Describa los beneficios que quisiera fueran incluidos: _____

- ¿Cree que las metas de la gerencia son realistas? SI____ NO____
- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo? SI____ NO____
- ¿Señale cada cuanto se le realiza una evaluación de su desempeño
Trimestral____ Semestral____ Anual____ Nunca____
- ¿En caso de tener un problema relacionado con su trabajo, tiene claro a qué proceso debe acudir?
SI____ NO____
- ¿Está satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la empresa? SI____ NO____

Gracias
Katherine María Tobón Cardona
Carlos Alberto Quintero Gutiérrez
Estudiantes de Ingeniería Industrial

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 116 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

ANEXO B. CALCULO DE LA MUESTRA

La población objeto de estudio está representada en los cargos del Gerente, Jefe de Planta, Asistente administrativo, Asistente Financiero, Operarios, de la empresa Animal Boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda).

La población cumple con los siguientes requisitos para llevarse a cabo el estudio:

- Conocen la necesidad de incorporar un Programa de Gestión del recurso de talento humano que aporte a la competencia y mejoramiento del personal contratado.
- Conocen la importancia de una mejor organización por su crecimiento y búsqueda de posicionamiento comercial, para solucionar problemas de planeación y propender la mejora continua en sus áreas.

Muestra

El tamaño de la muestra requerida para elaborar el estudio metodológico por medio de encuestas, será hallado por Muestreo Aleatorio Simple, puesto que la población escogida es homogénea ya que cuenta con similares características. Además, la población se encuentra totalmente localizada en el municipio de Dosquebradas (Risaralda), lo cual permite que la muestra encontrada sea representativa del total de empresas en estudio.

Convenciones a utilizar:

z: Variable estándar o tipificada

P: Posibilidad de éxito

Q: Posibilidad de fracaso

e: Margen de error

N: Tamaño de la Población

n: Tamaño de la muestra

SIENDO:

z = 95%

s = 1,96

P = 50%

Q = 50%

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 117 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

e = 5%

N = 20

Estadísticamente, lo anterior significa que se utilizó un nivel de confianza del 95%, lo cual refleja un margen de error del 5% en cada uno de los análisis realizados durante el proceso, y para tal calificación se encuentra en las tablas estadísticas una desviación estándar de 1,96. Las posibilidades de fracaso o de éxito cuentan con un mismo porcentaje de participación es decir, la probabilidad de tener éxito con el proyecto es igual a la de obtener un fracaso⁹.

HALLANDO:

$$n = \frac{[(s^2) * (P*Q*N)]}{[(e^2) * (N - 1) + (s^2) * (P*Q)]}$$

$$n = \frac{[(1.96^2) * (0.5*0.5*20)]}{[(0.05^2) * (19) + (1.96^2) * (0.5*0.5)]}$$

$$n = [19.0574 / 0.9929] = 18.90 \text{ Empleados}$$

$$= 19 \text{ Empleados}$$

El tamaño de la muestra requerida para llevar a cabo el estudio es de 19 empleados, partiendo de una población total de 20 empleados de la Empresa Animal boutique del municipio de Dosquebradas (Risaralda), según organigrama a Octubre de 2013, emitido por parte de la Gerencia General de la Empresa, de acuerdo a lo anterior se define trabajar con la población excluyendo al Director administrativo y financiero.

⁹ BACCA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, 1997.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 118 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

ANEXO C. RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA

Tabla 39. Resultado encuesta realizada

PREGUNTA	CUANTOS CONTESTARON SI		CUANTOS CONTESTARON NO	
1.	4		15	
2.	9		10	
3.	7		12	
4.	8		11	
5.	0		19	
6.	19		0	
7.	8		11	
8.	11		8	
10.	17		2	
11.	15		4	
9.	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	NUNCA
	0	0	5	14

Fuente: Trabajo de campo

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 119 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

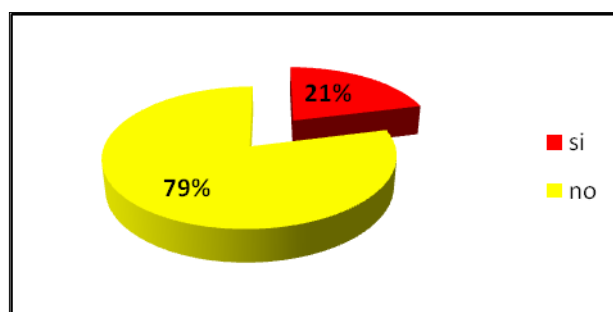
- ¿Reconoce y comprende usted la misión, visión y política de calidad de la empresa?

Tabla 40. Misión, visión y política de calidad

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	4	21
NO	15	79
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico No. 9 Misión, visión y política de calidad



Fuente: Trabajo de campo

El 21% de las personas encuestadas dijeron que reconocen y comprenden la misión, visión y política de calidad de la empresa, mientras que el 79% dijeron no reconocerla ni comprenderla.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 120 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

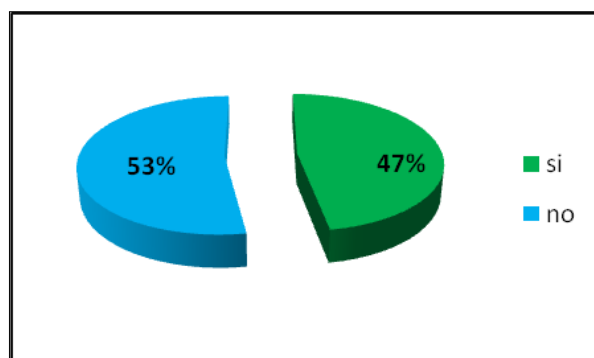
- ¿El Programa de inducción fue adecuado para usted?

Tabla 41. Programa de inducción

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	9	47
NO	10	53
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 10. Programa de inducción



Fuente: Trabajo de campo

El 47% de las personas encuestadas dijeron que fue adecuado el programa de inducción recibido, mientras que el 53% dijeron que no lo fue.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 121 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

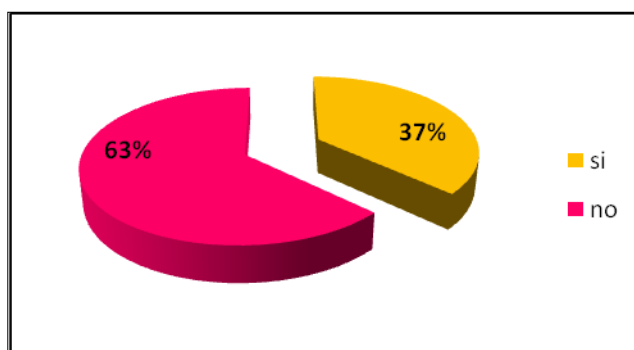
- ¿El contenido del programa de reintucción fue satisfactorio para sus competencias?

Tabla 42. Programa de reintucción

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	7	37
NO	12	63
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 11. Programa de reintucción



Fuente: Trabajo de campo

El 37% de las personas encuestadas dijeron que el contenido del programa de reintucción fue satisfactorio para sus competencias, mientras que el 63% dijeron que no lo fue.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 122 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

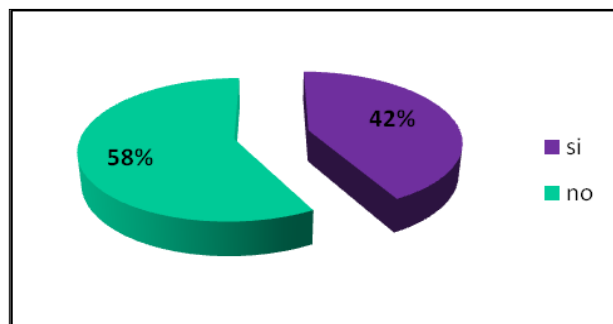
- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación dentro de la empresa?

Tabla 43. Programa de Capacitación

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	8	42
NO	11	58
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 12. Programa de Capacitación



Fuente: Trabajo de campo

El 42% de las personas encuestadas dijeron que han recibido algún tipo de capacitación dentro de la empresa, mientras que el 58% dijeron no haberlo recibido.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 123 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

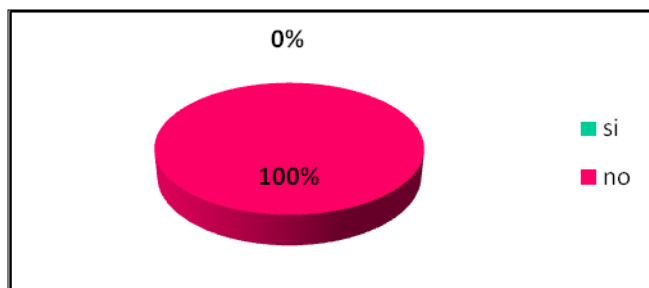
- ¿Conoce su manual de funciones?

Tabla No. 44 Manual de funciones

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	0	0
NO	19	100
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 13. Manual de funciones



Fuente: Trabajo de campo

El 0% de las personas encuestadas dijeron que conocen su manual de funciones, mientras que el 100% dijeron no conocerlo.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 124 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

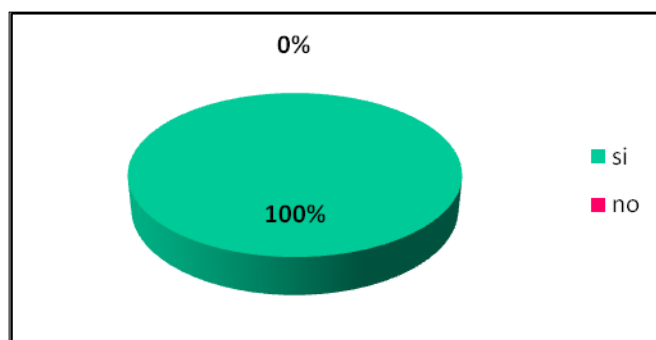
- ¿Le gustaría que la empresa contara con un plan de bienestar laboral?

Tabla 45. Plan de bienestar laboral

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	19	100
NO	0	0
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 14. Plan de bienestar laboral



Fuente: Trabajo de campo

El 100% de las personas encuestadas dijeron que les gustaría que la empresa contara con un plan de bienestar laboral, mientras que el 0% dijeron que no les gustaría.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 125 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

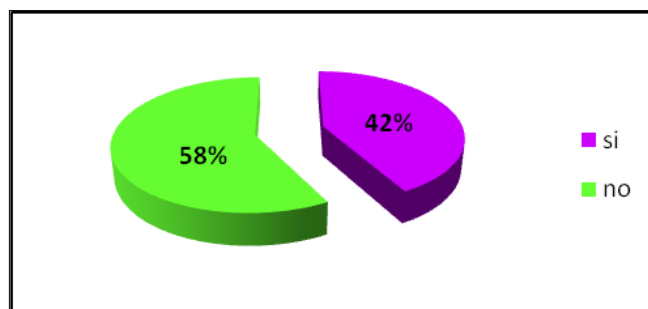
- ¿Cree que las metas de la Gerencia son realistas?

Tabla 46. Metas gerenciales

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	8	42
NO	11	58
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 15. Metas gerenciales



Fuente: Trabajo de campo

El 42% de las personas encuestadas dijeron que creen que las metas de la gerencia son realistas, mientras que el 58% no lo creen.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 126 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

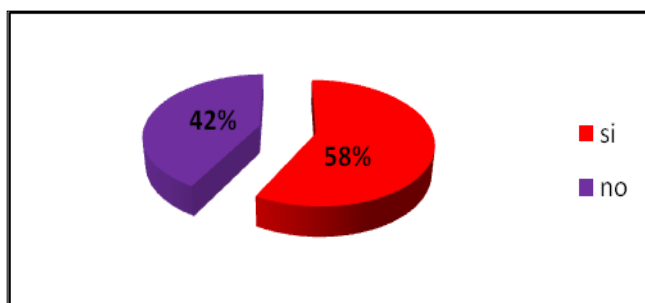
Tabla 47. Herramientas de trabajo

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	11	58
NO	8	42
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 16.
trabajo

Herramientas de



Fuente: Trabajo de campo

El 58% de las personas encuestadas dijeron que cuentan con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, mientras que el 42% dijeron que no cuentan con ellas.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 127 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

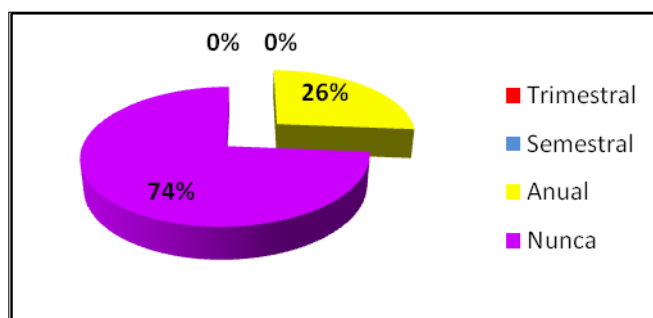
- Señale cada cuánto se le realiza una evaluación de su desempeño

Tabla 48. Periodicidad de la evaluación de desempeño

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
TRIMESTRAL	0	0
SEMESTRAL	0	0
ANUAL	5	26
NUNCA	14	74
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 17. Periodicidad de la evaluación de desempeño



Fuente: Trabajo de campo

El 0% de las personas encuestadas dijeron que trimestral y semestralmente se le realiza una evaluación de su desempeño, mientras que el 26% dijeron que anual y el 74% dijeron que nunca se les ha realizado.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 128 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

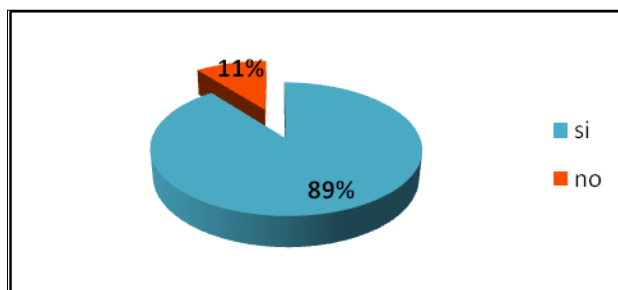
- ¿En caso de tener un problema relacionado con su trabajo, tiene claro a qué proceso debe acudir?

Tabla 49. Conducto regular

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	17	89
NO	2	11
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 18. Conducto regular



Fuente: Trabajo de campo

El 89% de las personas encuestadas dijeron que en caso de tener un problema relacionado con su trabajo tienen claro a qué proceso deben acudir, mientras que el 11% dijeron que no lo tienen claro.

	ANIMAL BOUTIQUE	Versión: 01
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Página 129 de 129
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RECURSO DE TALENTO HUMANO	Fecha: Agosto de 2013

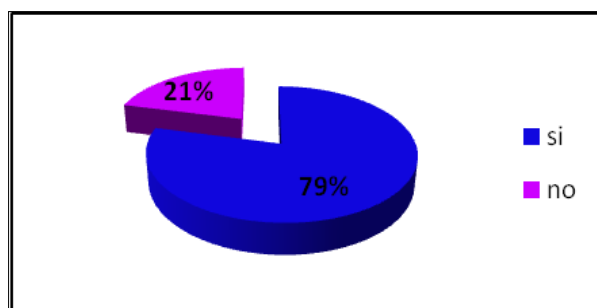
- ¿Está satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la empresa?

Tabla 50. Dirección estratégica

OPINIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN (%)
SI	15	79
NO	4	21
TOTAL	19	100

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 19. Dirección estratégica



Fuente: Trabajo de campo

El 79% de las personas encuestadas dijeron que están satisfechas y comprometidas con las directrices estratégicas de la empresa, mientras que el 21% dijeron que no están satisfechas ni comprometidas.

AUTORIZACIÓN

Yo, Katherine María Tobón Carolona
mayor de edad, vecino de Pereira, identificado con la Cédula de Ciudadanía
N° 42135209 de Pereira actuando en nombre propio, en
mi calidad de autor del trabajo de tesis____, monografía____, trabajo de
grado X, informe de práctica empresarial____, denominado: Programa del
Gestión del Recurso de talento humano para la Empresa Animal Boutique
Presentado como requisito para optar el título de
Ingeniero Industrial
en el año 2015, hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos
de ser el caso, en formato digital o electrónico (CD-ROM) y autorizo a LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA, para que en los términos
establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de
1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas sobre la materia, utilice y use
en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción,
comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo
público e importación) y los demás derechos comprendidos en aquellos,
que me corresponden como creador de la obra objeto del presente
documento. También autorizo a que dicha obra sea incluida en bases de
datos. Esta autorización la hago siempre que mediante la correspondiente
cita bibliográfica se le de crédito a mi trabajo como autor.

Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la
obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982.
PARÁGRAFO: La presente autorización se hace extensiva no sólo a las
facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material,
sino también para formato virtual, electrónico, digital, óptico, usos en red,
internet, extranet, intranet, etc., y en general para cualquier formato
conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente
autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor
de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y tiene la
titularidad sobre la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier
reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de
autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la
responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para
todos los efectos la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Firma (s), Katherine
42135209

CC.

CC.

Pereira, 03 diciembre de 2014

AUTORIZACIÓN

Yo, Carlos Alberto Quintero Gutiérrez
mayor de edad, vecino de Pereira, identificado con la Cédula de Ciudadanía
N° 18.521.197 de Osquebradas actuando en nombre propio, en
mi calidad de autor del trabajo de tesis , monografía , trabajo de
grado X, informe de práctica empresarial , denominado:

Presentado como requisito para optar el título de
Ingeniero Industrial,
en el año 2015, hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos
de ser el caso, en formato digital o electrónico (CD-ROM) y autorizo a LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA, para que en los términos
establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de
1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas sobre la materia, utilice y use
en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción,
comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo
público e importación) y los demás derechos comprendidos en aquellos,
que me corresponden como creador de la obra objeto del presente
documento. También autorizo a que dicha obra sea incluida en bases de
datos. Esta autorización la hago siempre que mediante la correspondiente
cita bibliográfica se le de crédito a mi trabajo como autor.

Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la
obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982.
PARÁGRAFO: La presente autorización se hace extensiva no sólo a las
facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material,
sino también para formato virtual, electrónico, digital, óptico, usos en red,
internet, extranet, intranet, etc., y en general para cualquier formato
conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente
autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor
de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y tiene la
titularidad sobre la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier
reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de
autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la
responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para
todos los efectos la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Firma (s),

Carlos Quintero 18.521.197

CC.

CC.

Pereira, 03-Diciembre de 2014