

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección y Gestión
de Recursos Humanos

Modelo de Gestión Humana en empresa pyme: Mercopa S.A.S.

Trabajo fin de máster presentado por: Carolina Osorio Quintero
Titulación: Máster Universitario en Dirección
y Gestión de Recursos Humanos.
Director: Luis Jesús Pérez López
Medellín - Colombia
Septiembre 2019

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Justificación y problema	7
Objetivos generales y específicos	7
CAPITULO I	9
1. Antecedentes teóricos	9
1.1. Modelo de diseño organizacional	9
1.2. Modelo de gestión humana	12
1.3. Nuevas tendencias en gestión humana	16
CAPITULO II	19
2. Diagnóstico organizacional	19
2.1. Identificación de la empresa	19
2.1.1. Reseña histórica	19
2.1.2. Misión	20
2.1.3. Visión	20
2.1.4. Valores	21
2.2. Descripción de la situación actual	21
2.2.1. Mercado objetivo	22
2.2.2. Análisis de la competencia	23
2.2.3. DAFO	25
2.3. Hallazgos	27
2.4. Plan de acción	28
CAPITULO III	30
3. Modelo de Gestión Humana Mercopa S.A.S.	30
3.1. Descripción del Modelo de Gestión Humana	33
3.2. Aplicación del modelo	33
3.2.1. Planeación estratégica	33
3.2.2. Planificación de gestión humana	36

3.2.3. Gestión del desempeño	39
3.3. Propuesta costo vs beneficio	40
Conclusiones	42
Bibliografía	44
Anexos	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Star Model de Galbraith</i>	10
<i>Gráfico 2. Modelo Estratégico de Gestión Humana de Bermúdez</i>	13
<i>Gráfico 3. Modelo de la administración de recursos humanos y subsistemas de William B. Werther, Jr. y Keith Davis</i>	14
<i>Gráfico 4. Foto del Supermercado en su entrada principal</i>	20
<i>Gráfico 5. Modelo de Gestión Humana Mercopa S.A.S.</i>	31
<i>Gráfico 6. Nuevos valores empresariales</i>	34
<i>Gráfico 7. Organigrama Mercopa S.A.S.</i>	37

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Roles estructurales de los directivos de hoy versus roles de los directivos del futuro</i>	17
<i>Tabla 2. Distribución del personal</i>	22
<i>Tabla 3. Análisis de la competencia</i>	23
<i>Tabla 4. Análisis DAFO</i>	25
<i>Tabla 5. Plan de acción</i>	28
<i>Tabla 6. Formato de descripción de puestos de trabajo</i>	39

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objeto definir una propuesta del modelo de gestión humana en la empresa pyme: Mercado Copacabana S.A.S, mediante la aplicación de elementos estratégicos y organizacionales descritos y analizados en éste documento.

Debido a la ausencia de una estrategia empresarial y a un proceso de gestión humana que estuviera alineado a los objetivos organizacionales, se vio la necesidad de diagnosticar, diseñar e implementar la planeación estratégica y el modelo de gestión humana que tendrá procesos sólidos para la optimización del desempeño de los colaboradores, que impactará finalmente los resultados de la Organización.

El modelo de gestión humana que se definió para la empresa Mercado Copacabana S.A.S., fue creado mediante diversos modelos de gestión humana referenciados, acorde con las necesidades del sector y las expectativas de la Organización, obteniendo un modelo sólido y completo que sirva de ejemplo para empresas pymes en la actualidad.

Implementar la planeación estratégica y el nuevo modelo de Gestión Humana no tiene ningún coste económico para la empresa, sin embargo, se deben realizar actividades de comunicación interna para que todos los cambios sean comprendidos e implementados por todo el personal, haciéndolos parte de la cultura de la Organización.

Palabras clave: Modelo de Gestión Humana, planeación estratégica, desempeño, diseño organizacional, descripción de puestos de trabajo, proceso.

Abstract

This project's purpose is to present a proposal of the Human Resources Model in the Company, Mercado Copacabana S.A.S, through the application of strategic and organizational elements described and analyzed in this document.

Due to the lack of a dedicated talent management department and a business strategy, it is necessary to analyze, design and implement strategic planning and human resources processes with the objective of improving the performance of employees and the organization's results. This project offers a diagnostic of Mercopa S.A.S and a proposal, with the objective of creating or/and updating the organizational elements and the company's human resources model.

The human resources model was defined with Mercado Copacabana S.A.S, and was created through different referenced human resources models, according to the needs of the sector and the expectations of the organization, obtaining a solid and complete model that works as an example for other companies in the same sector.

This document defines Mercopa S.A.S.'s strategy. It was created from results of an analysis prepared for the company and a marketing research of nearby companies engaged in the same commercial activities. Furthermore, this project proposes a new organizational structure with job profiles, a human resources model with an emphasis on the application in a performance evaluation system, and an internal communication system. All of these practices are focused on human development and the company's performance.

Implementing this new strategy and human resources model in the company would not have any cost. However, it will be necessary to implement internal communication activities with the objective of making this new model understandable and applicable and making it part of the culture of the organization.

Keywords: Human Resources Model, strategic planning, organizational structure, performance evaluation system, organizational design, Jobs descriptions, process.

Introducción

Este trabajo fin de máster tiene como objetivo principal la creación de un nuevo modelo de gestión humana en la empresa Mercado Copacabana S.A.S., cuya abreviación en cámara de comercio aparece como Mercopa S.A.S.

Actualmente la empresa Mercopa S.A.S. carece de un departamento de gestión humana, por ser una empresa familiar el mando hacia los empleados ha sido complicado al pasar los años, no existe un jefe de personal directo a quien acudir o a quien reconozcan como tal. Razón por la cual, implementaremos una propuesta de diversos temas urgentes para mejorar la cadena de mando e incentivar el buen desempeño laboral.

Se pretende con la actualización de la estructura organizativa, enfocar nuevamente a todo el equipo de trabajo, creando los perfiles de todos los cargos de la empresa, implantando un nuevo sistema de evaluación de desempeño y definiendo nuevas políticas de comunicación interna, lograremos que haya un orden y una visión en conjunto hacia las metas propuestas.

Con el resultado del análisis previo de la empresa, se determinó la importancia de que el cargo de Jefe de Personal sea tenido en cuenta como labor única de la persona a cargo, debido a que en la actualidad es la persona encargada también de las compras en el Supermercado.

Finalmente, se propone un análisis coste vs beneficio para llevar a cabo todos los cambios en la empresa, los directivos y la junta de socios tendrán un gran reto, dejar la administración pasada y encaminarse en un forma más novedosa y motivadora que los permita alcanzar una posición competitiva en el mercado.

Justificación y problema

Mercopa S.A.S es uno de los Supermercados más antiguos de la ciudad de Copacabana/Antioquia, debido a su trayectoria en el mercado, es momento de organizar la dirección del personal para incrementar los índices de satisfacción laboral y por ende sus utilidades.

Cuando todo el equipo de trabajo sabe para dónde va, tienen claros sus objetivos y cómo lograrlos, el camino se vuelve más fácil. Con la ausencia de un jefe de personal de tiempo y dedicación completo, se ha perdido el norte, cada trabajador hace solo lo que tiene que hacer, no hay empoderamiento ni surgen nuevas y mejores ideas.

Por muchos años la empresa dejó de lado la importancia de tener definido un modelo de gestión humana eficiente y capaz de reaccionar ante cualquier situación, lo que le ha costado contrataciones ineficientes, errores graves de comunicación y un clima laboral difícil. El reto ahora consistirá en renovar de nuevo su administración de personal para no desaparecer en el mercado comercial.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Diseñar el modelo de gestión humana para la empresa Mercopa S.A.S. a través de un diagnóstico organizacional y la redefinición de los elementos estratégicos, que permitan implementar el modelo definido al finalizar el año 2019 en toda la organización.

Objetivos específicos

- Realizar una evaluación de la situación actual de la empresa, donde se determinen los aspectos más críticos a trabajar.

- Proponer un cambio a la estructura organizacional, enfocada a: misión, visión y valores institucionales.
- Definir los perfiles de todos los cargos de la empresa, con el fin de tener el insumo principal para la selección de personal.
- Elaborar un sistema de evaluación de desempeño dinámico y acertado, que permita medir y retroalimentar al personal sobre sus funciones.
- Crear un sistema de comunicación interna, donde se den a conocer todos los cambios y renovaciones llevadas a cabo por la dirección de la organización.

CAPÍTULO I

1. Antecedentes teóricos

Los tres elementos teóricos en los que se enmarca el siguiente trabajo de grado, se centran especialmente en las teorías de diseño organizacional, la cual incluye un apartado de estrategia, y, por otro lado, los modelos planteados por diversos autores con relación a los modelos de gestión humana, y ligado a éste, las nuevas tendencias de dichos modelos.

1.1. Modelo de diseño organizacional

Toda empresa busca la consecución de sus objetivos estratégicos para lograr su visión a largo plazo, ésta deberá organizarse y estructurarse, con el fin de dar línea clara sobre la forma en cómo se organiza, cómo se asignan los recursos, qué información y cómo debe fluir dicha información, cómo debe medirse, entre otros.

Varios autores han concebido dichos elementos dentro de lo denominado diseño organizacional. Jay Galbraith, importante y reconocido autor a nivel mundial por su teoría “*star model*”, presenta el siguiente gráfico (ver gráfico 1), donde resume los 5 elementos que, de acuerdo a su modelo, son la clave para alcanzar los objetivos estratégicos.

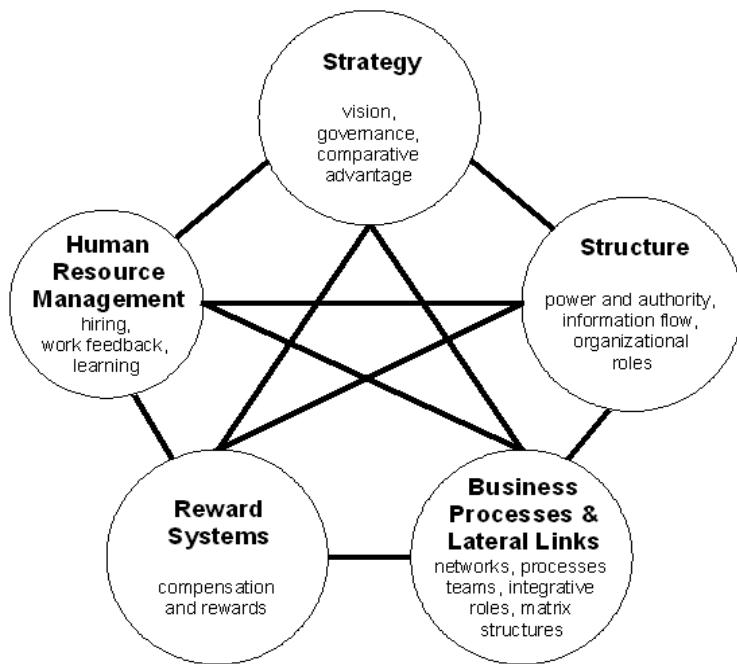


Gráfico 1. Star Model. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. Editorial Amacom. New York.

Según Galbraith (2002), el diseño organizacional “es el proceso deliberado de la configuración de estructuras, procesos, sistemas de recompensa, y políticas y prácticas humanas, creando una organización efectiva capaz de alcanzar los objetivos estratégicos”. Esto es, alinear los elementos anteriores para ser asertivos en el logro de las metas propuestas como organización.

La estrategia es el primer elemento, el cual da dirección a la organización. Los componentes de la estrategia dan línea sobre el rumbo de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Dentro de estos elementos se encuentran: misión, visión, objetivos estratégicos, valores, grupos de interés, propósito de valor, y otros.

Para autores como Michel Porter (1982), el cual asocia la estrategia con la competitividad, donde argumenta que “el diseño de una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa competirá, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas”.

Por otro lado, **la estructura** hace referencia a la forma en cómo se organizan las personas al interior de la organización, definiendo niveles de autoridad para la toma de decisiones. Galbraith (2002), define “la estructura organizacional donde las líneas formales de autoridad y poder están claramente definidas. Ésta integra los componentes organizacionales, sus relaciones y jerarquía”.

Los procesos, ayudan a las organizaciones a actuar más allá de las barreras generadas por las estructuras organizacionales, mediante flujos de información claros, y la colaboración conjunta para el logro de los objetivos organizacionales. El tener claro cuáles son los procesos que componen la organización, será fundamental para dar orientación y cumplimiento de las metas propuestas, para medir la gestión de los procesos, se definen indicadores, los cuales deben ser medibles, alcanzables y que estén orientados al seguimiento y control de lo que realmente le aporta a la estrategia.

Según la ISO (2003), “Un “Proceso” puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y materiales”.

El **sistema de recompensa** que se presenta en el “*star model*” de Galbraith, hace referencia a la definición y aplicación de métricas que ayudan alinear los objetivos individuales (desempeño) con las metas organizacionales. Galbraith (2002), afirma que “el diseño de métricas y sistemas de recompensa y reconocimiento influyen en el éxito de todos los demás componentes del diseño organizacional”. Modelos como gestión del desempeño, indicadores de gestión y el Balance Scored Card (BSC), son ejemplos de sistemas que ayudan a medir los resultados, para la toma de decisiones.

Y finalmente, la **administración de los recursos humanos**, según Galbraith (2002), “la arista que hace referencia a la gente en la estrella, representa las prácticas colectivas de recursos humanos que crean capacidad organizativa a partir de las habilidades individuales que están en la organización”. Esto es, todos los programas y demás acciones que la empresa diseñe e implemente para mejorar y optimizar las capacidades humanas que puedan

desarrollar efectivamente las actividades a través de la organización, y con esto, el logro de los objetivos empresariales.

Todos los anteriores elementos deben estar funcionando en la organización, si se quiere alcanzar las metas planteadas por la alta dirección, de lo contrario, los reprocesos y desperdicios de recursos e insumos serán devastadores para la empresa, al mismo tiempo, que las metas organizacionales no serán alcanzadas de una manera ordenada y en el periodo de tiempo estipulado.

En este mismo orden, y partiendo del último elemento del diseño organizacional planteado por Galbraith, la administración de recursos humanos, se hace necesario introducir los conceptos asociados a los modelos de gestión humana, no olvidando, que para que un proceso de gestión humana pueda operar eficientemente, debe estar alineado con todos los elementos de la organización, especialmente con su estrategia.

1.2. Modelo de Gestión Humana

Uno de los modelos estratégicos de gestión humana que se tomó como base para diseñar el de la empresa Mercopa S.A.S., fue el del autor Bermúdez (2010), quien utiliza la definición de subsistema como un “conjunto”, para representar los procesos de gestión humana, y que, en relación a su definición, Arango (2003) complementa diciendo que “los subsistemas son conjuntos de operaciones organizadas en procesos”.

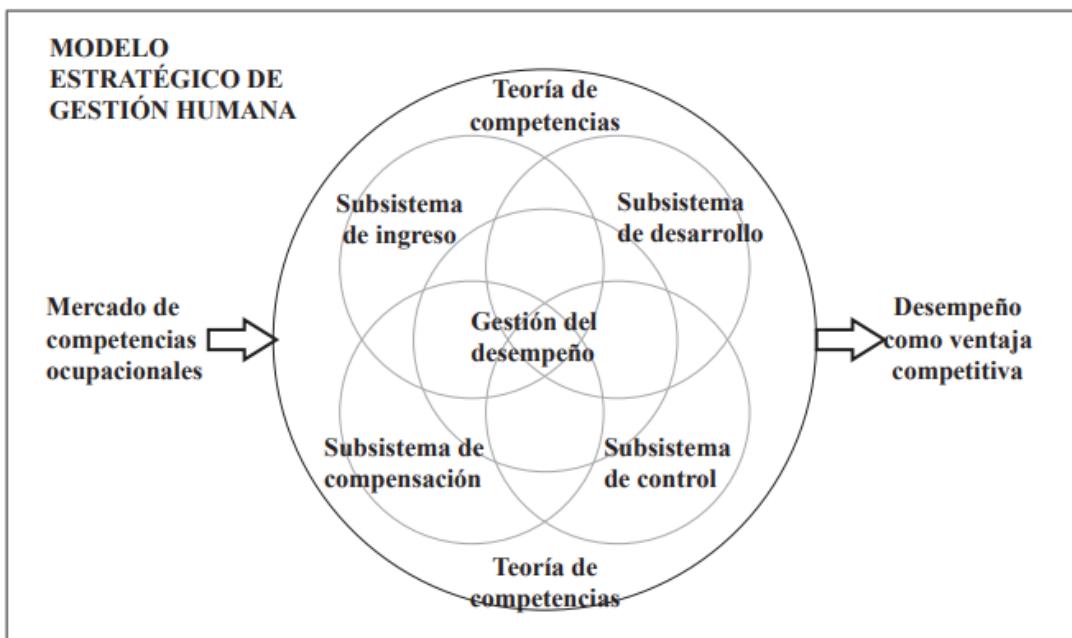


Gráfico 2. Modelo Estratégico de Gestión Humana de Bermúdez (2010). Univ. Empresa, Bogotá, Colombia. (18) 174 – 202.

Parafraseando a Bermúdez (2010), autor del modelo estratégico de gestión humana basado en subsistemas, se puede definir cada uno de la siguiente manera:

El **Subsistema de ingreso** es el encargado de mantener el diseño de las competencias de cada cargo y proceso de la organización. Es importante que esté diseñado acorde con la estrategia de la empresa: misión, visión, y valores, pues con éstas competencias, se busca en el mercado laboral las personas que requiere la organización.

El objetivo principal del **Subsistema de desarrollo** es garantizar el crecimiento de las competencias de todas las personas que ingresan al sistema, utilizando como herramientas principales la formación y la capacitación organizacional.

El **Subsistema de compensación** trata sobre la forma como se compensa la motivación de todos los empleados de la organización, tanto emocional como racionalmente. La compensación racional se materializa con los salarios, pagos, prestaciones etc., y la compensación emocional se refiere al cuidado del ambiente laboral y el bienestar de todos los empleados de la empresa.

El **Subsistema de control** supone la verificación sobre los procesos, procedimientos y actividades, que permitan enfocarse en el efectivo rendimiento y el nivel de competencias deseado en los empleados.

La **Gestión del desempeño** garantiza la adecuada aplicación de las competencias en cada actividad o tarea de cada uno de los cargos y procesos, se debe realizar un monitoreo continuo que enriquezca el nivel de competencias de todos los empleados en todo momento.

Otro de los ya existentes modelos de gestión humana que se tuvo como referencia para la elaboración de éste trabajo fue el de los autores William B. Werther, Jr. y Keith Davis en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos 4ta edición (1995), donde nos dan a entender que:

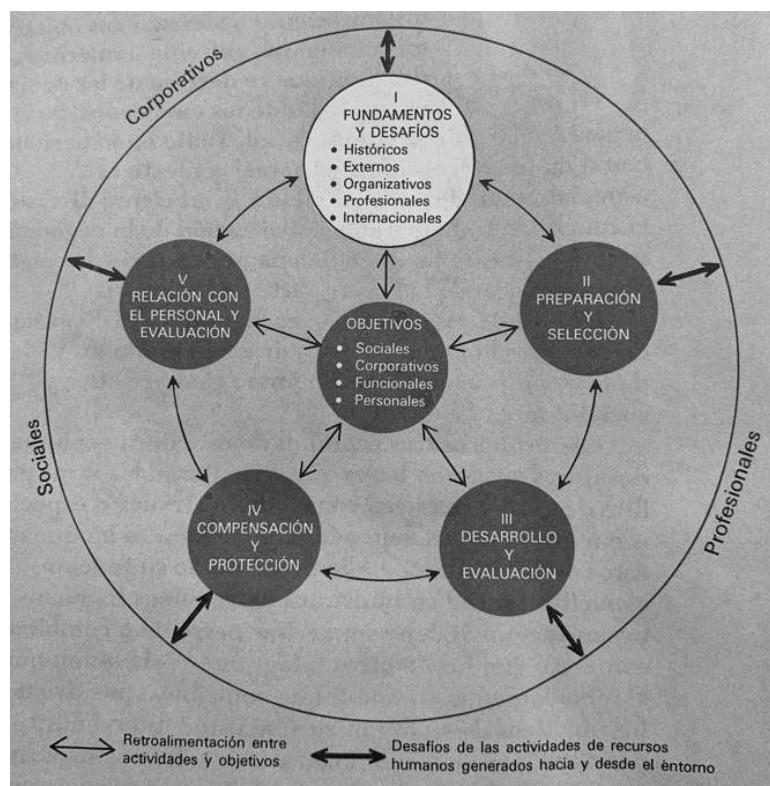


Gráfico 3. Modelo de la administración de recursos humanos y subsistemas. Werther Jr, W. B., Davis, K. (1995). Administración de personal y Recursos Humanos. México. Editorial: McGraw-Hill.

“... Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. Cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todos los demás. Por ejemplo, los desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de los empleados. El subsistema de selección influye en los subsistemas de desarrollo y evaluación de recursos humanos. Además, cada subsistema se ve afectado por los objetivos del departamento de personal, por sus políticas y por el medio externo en el cual tiene lugar la administración de recursos humanos.”

William B. Werther, Jr. y Keith Davis (1995, p20).

Éstos autores también utilizan el término de subsistemas como lo hace Bermúdez en su modelo, ambos concuerdan que denominar así dichos elementos, es la manera más fácil de identificar las relaciones existentes entre cada parte.

En éste modelo, los **fundamentos y desafíos** son el primer subsistema, se enfocan en lograr como lo denominan los autores una “mejoría en su eficacia y eficiencia, de una manera ética y socialmente responsable”. Todo esto encaminado a lograr un equilibrio entre los desafíos que enfrenta la empresa en general y la necesidad de establecer oportunidades igualitarias para toda la fuerza de trabajo.

La **preparación y selección** se refiere al hecho de “disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización”. Es necesario obtener toda la información sobre los cargos y procesos de la empresa, así como identificar todas las necesidades de recursos humanos a futuro.

Por su parte, **desarrollo y evaluación**, centra sus esfuerzos en entrenar el personal en todo momento y presentar retroalimentación de cada proceso realizado, lo que le permite al empleado mantenerse alineado con los objetivos de la organización e ir avanzando en su plan carrera.

Compensación y protección, es el subsistema principal para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Un empleado bien remunerado se traduce en alta productividad. Así mismo, es necesario que la empresa también invierta en la protección de los trabajadores

sobre los riesgos de todo tipo, realizando campañas de prevención y programas de seguridad e higiene en todos los departamentos.

Y finalmente, **el subsistema de relación con el personal y evaluación**, es el encargado de velar por la motivación de cada empleado de la organización, con relación a su satisfacción personal y a la forma en cómo se relaciona con los demás, proporcionando de ser necesario asesorías específicas en cada área de la empresa.

1.3. Nuevas tendencias en Gestión Humana

Los nuevos modelos de gestión humana estarán basados en organizaciones flexibles y, por ende, personas flexibles, que sean capaces de adaptarse a cualquier ambiente y situación.

Es por ello que el gran reto del área de Talento Humano es flexibilizar esquemas y metodologías, que sean capaces de responder de manera ágil ante los cambios en el mercado, y con estos, del mercado laboral. Así mismo, la flexibilidad deberá ir acompañada de una virtualidad, esto es, la cuarta revolución, que promueve el autoempleo y estrategias de desarrollo orientados al aprendizaje.

Las empresas buscarán el desempeño de los empleados como ventaja competitiva, y es allí donde el gran reto del área humana en las organizaciones comienza a cobrar fuerza y valor.

La firma Deloitte (2017), propone 10 tendencias en el talento humano, resumidas en, “la agilidad, herramientas de aprendizaje, atractiva para atraer el mejor talento, fidelizar a las nuevas generaciones, trabajo en equipo, cambios en el modelo de liderazgo, transformación digital, estrategias de diversidad e inclusión, transformación de los puestos de trabajo”. Lo anterior, confirma que las organizaciones flexibles orientadas al desempeño como ventaja competitiva deberá ser el foco del futuro.

La articulación de los diferentes subsistemas de gestión humana, serán claves para asumir los nuevos retos, pues más que trabajar funcionalmente, deberán enfocarse en los stakeholders, que generen ventaja competitiva a través de productos y/o servicios con capital humano de alto desempeño.

- **Los directivos del futuro**

Las organizaciones son complejos sistemas sociales compuestos por numerosos elementos interrelacionados. Es por ello, que los directivos que están al mando de las organizaciones, deben tener la capacidad amplia de la relación entre todo el sistema corporativo, esto es, la estrategia, estructura, procesos, métricas y personas.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo acerca del rol de los directivos actuales vs los directivos del futuro, tomado de revista de Gestión Humana, Mi Comunidad Experta (2019):

Roles de los directivos de hoy	Roles de los directivos del futuro
Adherirse estrictamente a las relaciones jefe-empleado.	Tener relaciones jerárquicas subordinadas a las relaciones funcionales y de pares.
Lograr que se hagan las cosas dando órdenes.	Lograr que se hagan las cosas a través de la negociación.
Llevar los mensajes hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía.	Resolver problemas y tomar decisiones.
Desempeñar una serie descrita de tareas, de acuerdo con la descripción del puesto.	Crear el puesto desarrollando proyectos emprendedores.
Tener un foco funcional reducido.	Tener una amplia colaboración interfuncional.
Usar los canales uno a uno.	Enfatizar la rapidez y flexibilidad.
Controlar a los subordinados.	Formar (coaching) a sus trabajadores.

Tabla 1. Roles estructurales de los directivos de hoy versus roles de los directivos del futuro. Revista de Gestión Humana, Mi Comunidad Experta (2019).

Los directivos deberán liderar organizaciones del futuro, las cuales deben asumir retos humanos asociados a las nuevas generaciones, aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de dichas generaciones, manteniendo las actuales, y los requerimientos que demanda la empresa actual. Logrando subsistir en diferentes entornos generacionales, en el que todos puedan estar alienados y encaminados hacia los mismos objetivos colectivos. Es aquí donde la nueva gestión humana entrará hacer su papel alineador y motor de la organización y las personas.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico organizacional

En el presente diagnóstico organizacional, se describe la situación real de la empresa Mercopa S.A.S., su estructura organizacional, su competencia directa y su mercado objetivo, para posteriormente analizar sus debilidades y fortalezas, de modo que nos permita crear el modelo adecuado de gestión humana.

2.1. Identificación de la empresa

2.1.1. Reseña histórica

Mercopa S.A.S cumple veintisiete años de continuo servicio a la comunidad de Copacabana en el cumplimiento del sueño y visión emprendedora de su fundador Joaquín Arango Díaz (Q.E.D.).

Hace 27 años su fundador articuló su fortaleza emprendedora, su conocimiento y su experiencia comercial con los valores humanos y los principios morales que practicaba, para crear inicialmente una tienda que, bajo el lema de calidad, comodidad y precio, quiso mejorar el bienestar de las familias de Copacabana al brindarle oportunidad de empleo y el ofrecimiento de productos de la canasta familiar.

Siguiendo los principios filosóficos de Don Joaquín, de crecimiento integral “sin prisa, pero sin pausa”, hoy Mercopa S.A.S. ocupa un espacio de más de 2.000 metros cuadrados, en las diferentes áreas del servicio, ofreciendo al público líneas completas de abarrotes, carnicería, legumbrería, almacén de ropa y calzado, papelería, rancho y licores, etc.

Siempre enfocados primero en la calidad de los trabajadores y proveedores, para poder ofrecer la mejor calidad en el servicio y así lograr satisfacer las necesidades de los consumidores.



Gráfico 4. Foto del Supermercado en su entrada principal. (Elaboración propia)

2.1.2. Misión

“Ofrecer al público en general y muy especialmente, a la comunidad de Copacabana, los servicios de supermercado para satisfacer las necesidades de los consumidores en las áreas de legumbres, carnicería, almacén, abarrotes y variedad de productos para el hogar, garantizando excelente calidad, precios bajos, confort y comodidad al cliente.”

2.1.3. Visión

“Continuar con el proceso de crecimiento permanente para hacer de Mercopá en el año 2010 una empresa líder en el medio, ampliando la gama de servicios ofrecidos al público e innovando en tecnología para buscar como resultado final la excelencia en la calidad del servicio.”

2.1.4. Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso

2.2. Descripción de la situación actual

Mercopa S.A.S. actualmente tiene sólo una sede en el Municipio de Copacabana – Antioquia, la cual cuenta con aproximadamente 34 empleados, algunos con contrato a término fijo renovable a 1 año y otros con contrato indefinido. La empresa aún es propiedad de 10 hermanos (los hijos de Don Joaquín Arango), y es dirigida por éstos y sus hijos.

El área de Gestión Humana no existe en la empresa, las funciones de ésta área las realizan los cuatro directivos de la compañía (gerente general, administrador y dos jefes de compras), lo que causa que los empleados no tengan un jefe inmediato sino una confusión a la hora de reportar ausencias, problemas o las necesidades requeridas.

Es muy frecuente escuchar que las personas son el activo más importante de la organización, y precisamente por ésta frase célebre, la adecuada administración de personal en las empresas se convierte en la clave para aumentar la productividad y los ingresos de las compañías; son los empleados quienes hacen posible el correcto funcionamiento de los procesos y por ende deben trabajar motivados y felices.

Mercopa S.A.S. cuenta con una distribución de empleados así:

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente General	1
Administrador	1
Secretaria	1
Jefe de Compras	2
Auxiliar Operativo	2
Auxiliar recibo de mercancía	1
Operario Bodega	1
Expededor de carnes	3
Operario Vigilancia	3
Cajero	5
Operario Supernumerario	14

Tabla 2. Distribución del personal. (Elaboración propia)

2.2.1 Mercado objetivo

El Supermercado Mercopa S.A.S., está ubicado en el Municipio de Copacabana, situado al norte de la ciudad de Medellín, en el Valle de Aburrá, una de las nueve regiones en las que se divide cultural y geográficamente el Departamento de Antioquia.

Limita al Norte con el municipio de San Pedro, al Oriente con el municipio de Girardota, al Occidente con el municipio de Bello y al Sur con los municipios de Guarne y Medellín.

Copacabana tiene una población de 72.739 habitantes, y siendo un Municipio de gente tradicional, de familias numerosas y conservadoras, enfoca su estrategia de consumo a personas económicamente estables, con buena capacidad adquisitiva.

2.2.2 Análisis de la competencia

Copacabana cuenta con una variedad de supermercados de diversos formatos y tamaños, a medida que ha crecido su población, diferentes marcas importantes se han establecido en sus alrededores, aumentando la oferta para los consumidores y ocasionando graves disminuciones en las ventas.

A continuación, se enumeran los competidores más directos de Mercopa S.A.S, sus slogans y algunos aspectos importantes de su filosofía empresarial, todo esto encaminado a proporcionar los datos necesarios para una adecuada matriz DAFO.

SUPERMERCADO	SLOGAN	MISIÓN	VISIÓN
	"Merca Diferente"	Está enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes del Norte del Valle de Aburrá. Énfasis en la fidelidad de los clientes mediante un trato amable y respetuoso.	Su visión está enfocada a posicionar para el 2017 como la primera opción en artículos de la canasta familiar, con el incremento en la variedad de productos.
	"Calidad y ahorro siempre"	Su enfoque habla de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, mediante una experiencia de compra memorable.	Desean ser para el año 2020 el supermercado líder en Copacabana, con énfasis en el compromiso social.

	<p>"Nuestro compromiso es entregarte siempre precios bajos. Siempre."</p>	<p>Se basa en ser una de las compañías líderes en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad. Hacen énfasis en el uso de la tecnología.</p>	<p>Su visión está enfocada en ser una empresa líder con el más alto nivel de competitividad y eficiencia en la comercialización de productos de consumo.</p>
	<p>"Precio y calidad que te hacen sonreír"</p>	<p>Buscan comercializar productos de consumo masivo de excelente calidad a los mejores precios del mercado.</p>	<p>Ser una empresa líder a nivel Nacional ofreciendo productos de excelente calidad, resaltan la seguridad y confianza para los clientes.</p>
	<p>"Venga a mercar con gusto"</p>	<p>Su misión está enfocada en resaltar los principios éticos y morales de sus trabajadores, destacan la serenidad, honestidad y respeto para sus consumidores.</p>	<p>En tres años quieren ser reconocidos como empresa líder en el sector comercial de las tiendas de descuento a nivel Nacional. Destacan que para lograrlo implementaran todos los avances técnicos, basados en las necesidades del entorno.</p>

	"de todos!"	Su misión está enfocada al ahorro en costos y gastos. Contribuyen a la formación del personal para garantizar confiabilidad y satisfacción de necesidades.	Su deseo es ser una empresa dominante en todo el territorio Nacional. Buscan ser preferidos por sus productos de alta calidad y sus precios bajos.
---	-------------	--	--

Tabla 3. Análisis de la competencia. (Elaboración propia)

2.2.3 DAFO

Para acercarnos un poco más a la realidad de la empresa, a continuación, se desarrolla una matriz DAFO, donde analizaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que actualmente tiene la empresa, para poder así explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Tener ésta información nos da un panorama claro de los cambios que se deben realizar de forma prioritaria.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES		AMENAZAS
Empresa dirigida 100% por familiares, no cuentan con ninguna persona externa en la planta directiva.		Empresas de la competencia con departamentos establecidos y una adecuada estructura interna.
Alta rotación de personal, lo que ocasiona un ambiente laboral tenso.		Empresas del sector con tecnología avanzada, cuentan con página web y app desarrollada para domicilios.
No existe una definición clara de los cargos de la empresa.		Empresas competidoras con ofertas laborales más atractivas e innovadoras.
La persona encargada del personal también tiene funciones de compras con proveedores.		Las empresas externas cuentan con área de RRHH, lo que permite una mejor gestión de personas.

No existe una persona encargada del mercadeo y publicidad de la empresa.	Atraso de la empresa en salario emocional o beneficios sociales.
No contratan personal capacitado, ni con adecuada experiencia en la labor.	Las empresas competidoras brindan programas de formación y capacitación constantes.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empleados antiguos tienen un gran sentido de pertenencia de la empresa.	Realizar benchmarking con los supermercados de la competencia.
Los directivos se preocupan por el bienestar de los empleados.	Incremento de beneficios no salariales que mejoren la motivación laboral.
Existe un alto deseo por mejorar, en todos los empleados de la empresa.	Utilización de la tecnología como medio para mejorar procesos e implementar proyectos.
Empresa de tradición en Copacabana, cuenta con 27 años en el Municipio.	Implementar la evaluación de desempeño como medio para medir la productividad.
Reconocimiento por la calidad de sus trabajadores.	Crear el área de RRHH para obtener un personal más comprometido y capacitado.

Tabla 4. Análisis DAFO. (*Elaboración propia*)

Mercopa S.A.S es una empresa familiar constituida desde hace más de 27 años, ha sido administrada por dos tipos de generaciones muy similares que aún continúan su gestión, esto claramente ha representado un eventual atraso en materia de innovación tecnológica y de procesos.

Si bien trabajar en una empresa familiar representa una facilidad para alcanzar el éxito personal y económico, debido a su idiosincrasia, flexibilidad, unión y reto por alcanzar metas comunes, según la EAE (s.f.), también trae consigo unos conflictos muy importantes que no debemos pasar por alto: “determinar la sucesión, la superposición de dos sistemas: familia y empresa, las preferencias personales, sistema excesivamente personalizado, la emotividad, el choque generacional, no saber delegar, la falta de mecanismos y responsabilidades confusas”.

Dichos conflictos se presentan a diario en Mercopa S.A.S., por esto, es necesario un cambio urgente en su estructura y en su administración, que lleve a la empresa a trabajar con sus oportunidades, convirtiéndolas en fortalezas, y minimizando todas las amenazas que a hoy los acompañan. Para esto es necesario pensar en soluciones efectivas que según la EAE (s.f.) pueden ser: “mantener las líneas de comunicación abiertas, minimizar el choque generacional, contar con un colaborador o consultor experto y externo, diseñar una organización profesional orientado a la productividad, realizar un protocolo familiar donde se tengan acuerdos y reglas claras sobre roles y responsabilidades y establecer un plan sucesorio, que finalmente es el que orientará el futuro de la empresa”.

Correlación Interna

Si analizamos los factores internos de la empresa, es claro que las debilidades presentadas en su mayoría van relacionadas con el manejo de personal, debido a que no existen lineamientos claros para su administración. Así mismo, en sus fortalezas principales encontramos que los empleados brindan al cliente un trato cordial y amable y están siempre dispuestos a realizar su trabajo de la mejor manera.

Correlación Externa

En los factores externos, existen unas amenazas que son preocupantes para la empresa, debido a que los demás supermercados del sector, se han adelantado a implementar la tecnología como medio principal para llegar al cliente actual, quienes buscan facilidad, agilidad y entrega rápida de sus productos. A su vez, las oportunidades de la empresa para mejorar los procesos y la administración de personal, deben implementarse lo más pronto posible, basándose en el resultado de un buen benchmarking y el acompañamiento de una persona externa ajena a la familia.

2.3. Hallazgos

Para describir la situación actual de la empresa, se utilizaron tres métodos de diagnóstico: cuestionario, entrevista y observación. Con cada uno de ellos se pudo determinar de forma

clara, los puntos más críticos en cuanto a la administración del personal, los cuales se definieron de la siguiente manera:

- No está creado el cargo de jefe de personal.
- No existe un área de recursos humanos definida, todos los procesos relacionados con las personas son ejecutados sin ningún plan.
- No hay jerarquía ni procesos definidos.
- Los empleados no tienen claro su rol y sus funciones en la organización.
- Las tareas no se miden, no existen indicadores ni una evaluación de desempeño.
- El ambiente laboral entre empleados es tenso.
- Los directivos de la empresa optan por no despedir a los trabajadores ya jubilados, porque tienen una cultura muy firme de no despedir personas.
- Existe una resistencia al cambio, a la innovación, a las nuevas generaciones.
- No hay comunicación interna definida, cada persona interpreta la norma a su amanecer, pues no está estipulada ni es visible para el empleado.
- No se tiene un horizonte definido, el trabajador hace su función sin importarle el crecimiento de la empresa.

2.4. Plan de acción

Para mitigar los hallazgos obtenidos en la empresa, se elaboraron en conjunto con sus directivos, las siguientes acciones en un periodo de tiempo definido:

ACCIONES	PLAN DE ACCIÓN												
	ABRIL				MAYO				JUNIO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Definición de la nueva estructura organizacional.													
Reunión con directivos para analizar las estrategias a trabajar.			■										
Elaboración encuesta a empleados acerca de sus funciones en el cargo.				■									
Presentación de propuestas de Misión, Visión, Valores institucionales y Organigrama.					■								

Desarrollo y elaboración de las fichas de la plantilla. Observación, análisis y descripción de cada cargo de la organización.												
Creación del modelo para evaluación de desempeño.												
Prueba piloto del modelo de evaluación de desempeño.												
Elaboración de políticas internas.												
Trabajo de campo sobre estrategias de competidores directos.												
Entrega de informe final.												

Tabla 5. Plan de acción. (Elaboración propia)

Las acciones fueron desarrolladas en el periodo de tiempo estipulado, y para comenzar con el análisis y descripción de la plantilla de la empresa, se realizó el día miércoles 17 de abril, una encuesta presencial a todos los empleados de la organización (**Ver Anexo 1**), la finalidad de éste instrumento era contar con la información acerca de las funciones que realizaba cada persona en su cargo y junto con los directivos de la empresa comparar lo que esperaban ellos de éstos.

Una vez finalizada la encuesta, se obtuvo el insumo necesario para comenzar con la elaboración de la descripción de la plantilla. Dicha información más las necesidades puntuales de la empresa, dio lugar a la identificación del número requerido de empleados para llevar a cabo una correcta operación del negocio.

CAPITULO III

3. Modelo de Gestión Humana Mercopa S.A.S

El Modelo de Gestión Humana de Mercopa S.A.S se centra en los empleados como pilar fundamental de la operación de la Compañía. Su esencia es el trabajo bajo la alineación empresa - colaborador, siendo un ciclo de interacción constante, convirtiéndose en el marco de actuación de la Gestión Humana del supermercado.

Para el diseño del modelo de gestión humana, se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Conceptualización teórica desarrollados en el presente trabajo: modelo de diseño organizacional y modelos de gestión humana.
- Diagnóstico organizacional: Análisis de la situación actual y hallazgos.
- Planeación estratégica: Se rediseñó en conjunto con los directivos de la Compañía los elementos estratégicos, con el fin de integrar el proceso de gestión humana como apalancador de los resultados de la Organización.

A continuación, se presenta el modelo construido con base en los insumos anteriormente mencionados, y que dará línea a la gestión humana de Mercopa S.A.S.



Gráfico 5. Modelo de Gestión Humana Mercopa S.A.S
(Elaboración Propia).

Planeación de gestión humana: Se rediseñaron los pilares fundamentales de la filosofía empresarial, incluido el organigrama de la empresa, esto con el fin de crear un horizonte, una guía para todos los empleados de la organización. Se creó el cargo de “Jefe de personal” con su respectiva área, permitiendo así que la empresa organice su estructura interna y garantice el bienestar de cada empleado.

Selección y contratación: En ésta etapa del modelo, se construyó la descripción de cada cargo de la empresa, se definió la plantilla como insumo principal para la selección del personal. El reto ahora para la organización es renovar sus procesos de selección de

acuerdo a las necesidades del mercado, actualizarse en todo momento y basar su contratación en la gestión por competencias.

Capacitación y formación: Ésta etapa complementa la selección y capacitación, debido a que antes se desarrollaba de manera informal, con la creación del modelo, se implementaron procesos sólidos para garantizar la formación constante de cada empleado de la empresa, así como su retroalimentación a las funciones realizadas.

Compensación y SST: La empresa tiene clara su política de compensación, sin embargo, debe ajustar la forma como distribuye la nómina en la actualidad, debido a que se hace necesario bancarizar el proceso para organizar el pago quincenal. Frente al tema de Seguridad y Salud en el trabajo SST, la empresa tiene un compromiso adquirido desde sus inicios, pues para la administración es fundamental que sus empleados cuenten con los implementos correctos para realizar sus funciones y estén en constantes capacitaciones sobre el cuidado de la salud.

Relaciones laborales: Con la creación del nuevo cargo de Jefe de personal, se hace necesario implementar programas, capacitaciones o charlas acerca del relacionamiento con el otro. Para esto, es fundamental que el área de Gestión Humana, cuente con un programa sólido de Bienestar Laboral, donde se le dé al empleado la confianza de ser escuchado frente algún problema o de resolver de forma asertiva alguna dificultad.

Gestión del desempeño: Es de vital importancia medir el desempeño de los empleados, esto garantiza la productividad y mejora la confianza. Para ésta etapa se creó un formato de evaluación de desempeño, donde se realizará la evaluación semestralmente. El jefe de personal debe tener registrado aciertos y fallas de cada empleado durante el periodo a evaluar. El proceso es completamente nuevo en la empresa, razón por la cual, el formato creado es sencillo y práctico, se dejan compromisos de mejora de ser necesarios y el jefe de personal aprovecha el espacio para tener la información de las capacitaciones a realizar de manera prioritaria.

3.1. Descripción del Modelo de Gestión Humana

Posterior a la definición del nuevo Modelo de Gestión Humana de la empresa Mercopa S.A.S., se tomó la decisión de comenzar con dos de las etapas definidas, debido a su importancia para los directivos de la empresa. A continuación, se presenta la aplicación del modelo de las siguientes etapas: planeación de gestión humana y gestión del desempeño.

3.2. Aplicación del modelo

3.2.1. Planeación estratégica

Para renovar la administración de personal en la empresa, se hace necesario replantearse una nueva estrategia, donde se orientan los comportamientos colectivos como organización. Para ello, debe existir en la empresa una adecuada alineación de los procesos de gestión humana con la estrategia del negocio, su misión, visión, valores, grupos de interés, entre otros.

Es por ello, que antes de entrar a aplicar el modelo de gestión humana definido, se realizó un ejercicio con la gerencia de Mercopa S.A.S para redefinir la estrategia, que fuera lo suficientemente sólida para que dirigiera los programas y acciones enfocados al personal.

- Misión**

“Ser los líderes en la comercialización de productos de consumo, buscando siempre la satisfacción de las necesidades de los clientes, ofreciendo productos de calidad, precios justos, confort y el mejor servicio”.

- Visión**

“Ser el Supermercado elegido por todos los copacabanenses por nuestra variedad de productos, excelente servicio y calidad humana”.

- **Valores Institucionales**



Gráfico 6. Nuevos valores empresariales. (Elaboración propia)

- **Objetivos**

- Aumentar las ventas en un 10% para el año 2020, que permita la implantación de nueva tecnología para la gestión de domicilios.
- Implementar el nuevo Modelo de Gestión Humana en un 100% para finales del 2019, desarrollando las etapas faltantes, lo que permitirá la consolidación completa de la nueva área de Gestión Humana en la empresa.
- Capacitar al 100% del personal para finales del mes de agosto, sobre todos los cambios organizacionales que se comenzarán a implementar desde septiembre de 2019.

- Aumentar la disponibilidad de productos nuevos en un 5% para el año 2020, ofreciendo nuevos productos para los clientes del supermercado.
- Incrementar las negociaciones de los productos más vendidos en el supermercado con los proveedores en un 10% para finales del 2019, logrando promociones en mercancía que genere una mayor utilidad para la empresa.

- **Grupos de interés**

Externos

- **Clientes:** Son todas aquellas personas que compran algún producto en el supermercado, su relación con la empresa es directa y se espera que siempre regresen.
- **Proveedores:** Se deben fortalecer las relaciones constantemente, pues son aliados estratégicos para la consecución de las utilidades de la empresa.
- **Comunidad:** Se debe promover el desarrollo y aportar a mejorar la calidad de vida de la comunidad de Copacabana, participando en eventos de responsabilidad social.

Internos

- **Empleados:** Son el activo más importante de la organización, son quienes trabajan día a día para lograr el crecimiento de la empresa y llevan su cultura en cada función realizada.
- **Accionistas:** Son los dueños de la empresa, a quienes se debe reportar utilidades y quienes esperan un retorno de su inversión.

3.2.2. Planificación de gestión humana

- **Organigrama**

Se creó el organigrama de la empresa basado en una departamentalización funcional, donde los autores Cesar Augusto Bernal y Hernán Darío Sierra (2013) nos hablan que “es la estructura más común para la organización de las actividades de las empresas y consiste en agrupar los cargos o puestos de trabajo en departamentos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares.”

La división en la empresa no es muy grande, puesto que solo cuenta con 34 empleados, por lo que se optó en dividir en dos las funciones, un cargo de jefe de compras con todas las personas que realizan alguna actividad directa con los productos del supermercado como: solicitud de pedidos, recibo de mercancía, bodegaje de mercancía y organización en estanterías; y un jefe de personal que será el encargado de todos los demás cargos de la empresa: cajeros, porteros, expendedores de carne y supernumerarios.

Vale la pena mencionar, que la empresa no contaba con un organigrama definido, y que, a partir de su creación, se ha facilitado el control de actividades y procesos relacionados con la operación.

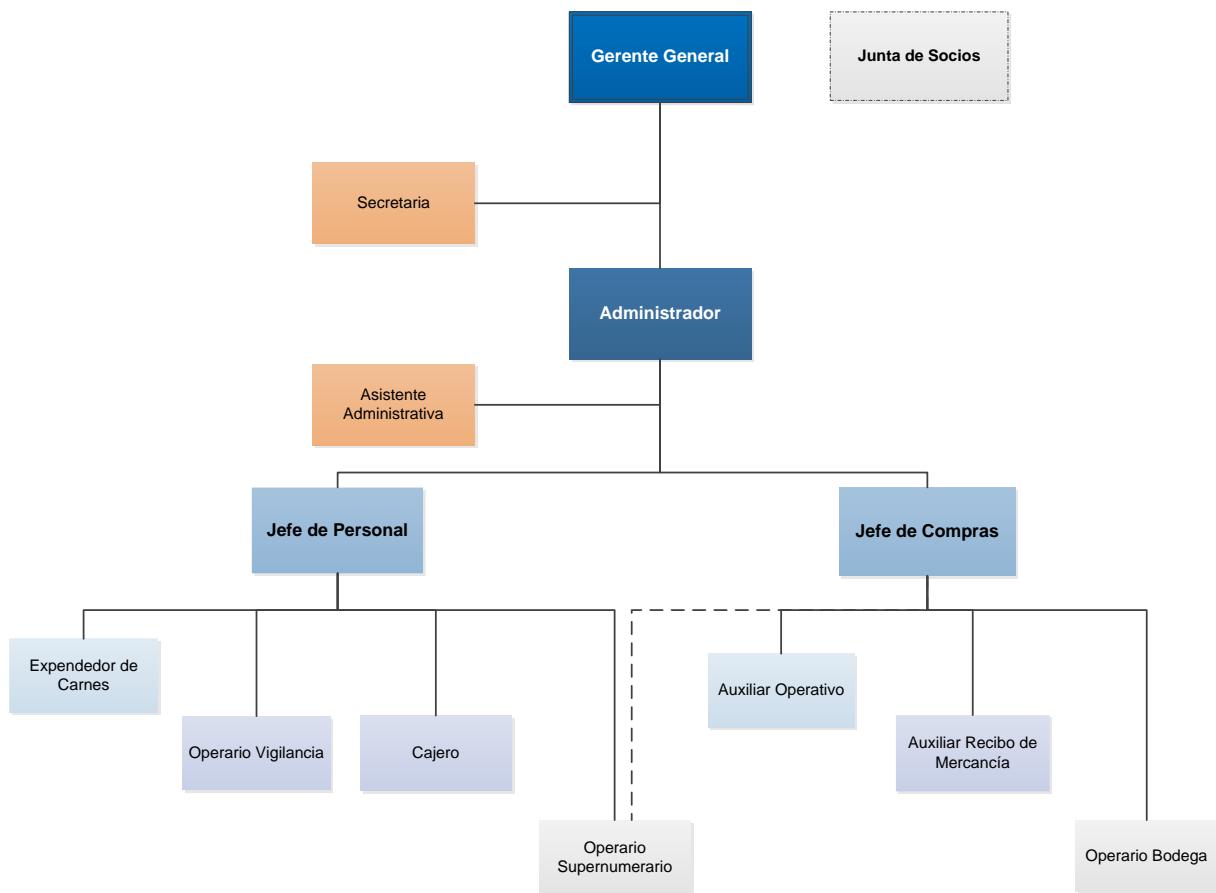


Gráfico 7. Organigrama Mercopa S.A.S.
(Elaboración propia.)

• Descripción de puestos de trabajo

La planificación de recursos humanos a lo largo del tiempo, ha contado con diversos avances en los ámbitos sociales, económicos y laborales, por ende, las empresas deben estar preparadas con la información necesaria de sus empleados, para afrontar por ejemplo retos de expansión.

Contar con la información de los empleados, se resume en tener a la mano la información de cada cargo en una plantilla fácil de leer y que contenga todos los datos requeridos por el área encargada del proceso.

Escat (2007) informa que “el concepto de la planificación recoge, además de la planificación de plantillas, la planificación de las necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura, que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo”. Por esto, y para crear la plantilla de Mercopa S.A.S., fue necesario conocer de primera mano la labor desarrollada en la actualidad por cada empleado, y el instrumento utilizado fue una encuesta sencilla donde nos mencionaron sus funciones.

Basados en dicha información, en el método de observación y en la solicitud de los directivos, se construyó la plantilla de los 13 cargos de la empresa, soportadas en el libro de Tarcica, J. y González, M. (2013). 120 Descripciones de Puestos: Materiales de alta calidad en Recursos Humanos, Volumen 1.

A continuación, se mencionan los nombres de los cargos creados y se da la muestra de la plantilla utilizada, la visualización de cada plantilla se relaciona en los anexos de éste trabajo.

- Gerente General, (ver Anexo 2)
- Administrador, (ver Anexo 3)
- Jefe de personal, (ver Anexo 4)
- Jefe de compras, (ver Anexo 5)
- Secretaria, (ver Anexo 6)
- Asistente administrativa, (ver Anexo 7)
- Auxiliar Operativo, (ver Anexo 8)
- Auxiliar Recibo de mercancía, (ver Anexo 9)
- Operario Bodega, (ver Anexo 10)
- Cajero, (ver Anexo 11)
- Expendedor de carnes, (ver Anexo 12)
- Operario vigilancia, (ver Anexo 13)
- Operario supernumerario, (ver Anexo 14)

Nombre del puesto	
Departamento	
Nivel	
Formación académica	
Experiencia previa	
Dependencia jerárquica	
Puestos a su cargo	
Misión	
Responsabilidades y funciones	
Competencias	
Salario	

Tabla 6. Formato de descripción de puestos de trabajo. (Elaboración propia)

3.2.3. Gestión del desempeño

En toda organización, es indispensable realizar procesos de evaluación de las funciones realizadas, con el fin de identificar posibles irregularidades y corregirlas a tiempo, por este motivo William B. Werther, Jr. y Keith Davis (1995) nos definen la evaluación de desempeño como:

“... el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.”

Por éste motivo, la empresa decide de manera prioritaria implementar una evaluación semestral de desempeño a todos los empleados de la organización, mediante un formato sencillo pero práctico, donde se estipularon los elementos más relevantes para la dirección. **(Ver Anexo 15).**

Posterior a su creación, se desarrolló una prueba piloto con varios empleados de la empresa, donde se utilizó el formato para evaluar su desempeño sobre el primer semestre del año, y poder observar su reacción ante un procedimiento nuevo. Adicional, se obtuvo la información necesaria para ajustar el formato y poder evaluar el 100% de los empleados para finales del 2019.

3.3. Propuesta costo vs beneficio

La propuesta de implementación de un nuevo Modelo de Gestión Humana para la empresa Mercopa S.A.S., inicialmente no tuvo ningún costo en dinero, la empresa invirtió en tiempo de reuniones para crear los nuevos procesos e implementar los cambios establecidos.

Con la puesta en marcha del Modelo, se pueden identificar los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad de los empleados, gracias a la creación de la descripción de cada cargo, se tiene el detalle de las funciones que se deben realizar, disminuyendo los periodos muertos y las ineficiencias.
- Con un sistema definido de cada cargo, es más fácil identificar el perfil de la persona que se necesita para las vacantes, lo que garantizará la elección de la persona correcta con base a sus competencias y habilidades, disminuyendo el índice de rotación de personal.
- Al implementar el cargo de Jefe de personal, los empleados adquieren más conciencia sobre las faltas al horario de trabajo, pues se realizan capacitaciones constantes

sobre la importancia de cumplir con las políticas de la organización; cuando el empleado se involucra más con su empresa, se logra una disminución notable del índice de ausentismo.

- Gracias a la definición de un nuevo subsistema de Formación y Capacitación, el índice de errores en operaciones tiende a disminuir de forma considerable, esto debido a que, si se le entrega al trabajador las herramientas necesarias para su crecimiento profesional, se logrará obtener de éste una alta productividad y un aumento de confianza, logrando así que asuma retos e innove en sus tareas diarias.
- Mejora considerable del clima organizacional, cuando se tienen definidos los procesos, las funciones de cada cargo, se capacita al personal, se incentiva de forma adecuada su trabajo, se obtiene una mejoría en el ambiente laboral, los empleados trabajan mejor y felices, lo que traduce un aumento de utilidades para la organización.

En conclusión, el tiempo que los directivos invirtió en las reuniones semanales para la creación del Modelo y su implementación, no se compara a los beneficios adquiridos al organizar su área de Gestión Humana, debido a que éstos son mayores y con el pasar del tiempo se verán mucho más reflejados.

Conclusiones

En muchas de las empresas Pymes de Colombia, se evidencia la falta de un departamento o un área de Gestión Humana, esto es debido a varios factores, entre éstos el más recurrente es el pensamiento que por ser empresas pequeñas o medianas no lo necesitan, pero, cuando se sientan a analizar la situación actual de muchas de sus desventajas, terminan hablando del personal de la organización.

Las organizaciones modernas son aquellas que realizan las innovaciones más importantes en la actualidad, es por esto que la combinación de la efectividad y la eficiencia en sus recursos, las ha llevado a garantizar el cumplimiento de sus estrategias. Sin embargo, y a pesar que todos los recursos son necesarios para garantizar el éxito de la empresa, el ser humano se ha convertido en el elemento más esencial de todo el proceso y es por esto que necesita ser valorado y motivado de la mejor manera.

Un departamento o un área de Gestión Humana, tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a la empresa a alcanzar los objetivos propuestos, así mismo debe enfrentar retos y desafíos constantes que se crean por la misma demanda de los colaboradores y de la organización. Por ende, es de vital importancia que constantemente se identifiquen las oportunidades de mejora, maximizando el rendimiento de todos los integrantes del equipo.

Para lograr una gestión eficaz y una permanencia en el mercado, se hace necesario que cada empresa sin importar su tamaño, tenga definido su propio Modelo de Gestión Humana, allí debe plasmar el orden que desea llevar a cabo antes, durante y después de la contratación del personal. Como se evidenció en el trabajo realizado, crear un nuevo Modelo de Gestión Humana para la empresa Mercopa S.A.S., trajo consigo ventajas significativas para la empresa, transformadas en aumentos de productividad, disminuciones de tiempos muertos, mejora del clima laboral y mejoras en la utilidad.

El reto ahora para Mercopa S.A.S., es definir con claridad los subsistemas de cada etapa de su Modelo de Gestión Humana, creando programas específicos y procesos sólidos que

garanticen la permanencia de los empleados en la organización. No basta solo con definir el modelo, deben llevarse a cabo todas las propuestas escritas para continuar con el proceso de mejora continua.

Finalmente, la empresa Pyme debe entender que la capacidad de atraer y retener el talento necesario para la empresa, solo se verá reflejado en la aplicación de indicadores que permitan evaluar la gestión de los procesos del talento humano, lo que no se mide no se puede controlar, por lo tanto, deben anticiparse a los problemas que puedan presentarse en la empresa, mediante la aplicación de programas preventivos que ayuden a detectar situaciones determinadas que impacten negativamente a la organización.

Bibliografía

Alcaldía de Copacabana (s.f.). *Presentación*. Recuperado el 13 de junio de 2019 de <http://www.copacabana.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Editorial Granica S.A.

Álvarez, F. (2005). *La organización en las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-pequenas-medianas-empresas/>

Belausteguigoitia, I., (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. Editorial: McGraw-Hill.

Belluomo, R. (2018). *Personas: el activo más importante de la empresa*. Recuperado el 8 de junio de 2019 de <https://www.evaluandosoftware.com/personas-activo-mas-importante-la-empresa/>

Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. Recuperado de file:///C:/Users/Carolina/Downloads/bermudez_2010_es_posible_una_gestion_humana_no_funcionalista_descripcion_megh%20(1).pdf

Bernal, C. A., Sierra, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia. Editorial: Pearson.

Bouchikhi, H., Kimberly Jhon R. (s.f.). *El alma de la corporación*. Editorial: Wharton School Publishing.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Cox, A. (1973). *Planificación de Plantillas de Personal en la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Editorial Ecoe Ediciones. Segunda edición.

Deloitte University Press. (2017). Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. Recuperado el 15 de julio de 2019 de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

EAE Business School. (s.f.) *Retos de la empresa familiar. Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlas*. Recuperado el 18 de junio de 2019 de: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>

Emprende Pyme (s.f.). *Ventajas y desventajas del benchmarking*. Recuperado el 13 de junio de 2019 de <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-del-benchmarking.html>

Escat, M. (s.f.). *Cómo planificar plantillas (I): Concepto y contenidos de la planificación*. Recuperado el 8 de junio de 2019 de <http://www.arearh.com/rrhh/planificarplantillas1.htm>

Fernández, J.E. (s.f.). *La evaluación anual del desempeño*. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <http://www.arearh.com/rrhh/evaluacionanualdesem.htm>.

Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Franco, H. (1997). La empresa y el centro de trabajo. Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social, Universidad Nacional Autónoma de México. Capítulo 21, 373-385. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/24.pdf>.

Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. Editorial Amacom. New York.

Gómez, L. R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall.

Industriales.org. (s.f.) *Guía práctica de comunicación interna*. Recuperado el 30 de abril de 2019, de: http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia_de_buenas_practicas_de_comunicacion_interna.pdf

Legis. (2019). *El diseño y la capacidad organizacional frente a la competitividad*. Revista Gestión Humana. Ed. 31. Recuperado el 30 de junio de: <https://issuu.com/editoresgh/docs/gh31>

Manene, L.M. (2012). *Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Martínez, E., Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia principios y métodos*. Santiago de Chile.

Méndez, J.C. (s.f.). *La importancia del Capital Humano en las Organizaciones*. Recuperado el 8 de junio de 2019 de http://www.arearh.com/rrhh/capital_humano.htm

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial Prentice Hall. México. Décimo primera edición.

Philip, K., Armstrong, G., Cámara, D., Cruz I. (2004). *Marketing*. Editorial Prentice Hall.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva*. México. Grupo Editorial Patria.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid-Buenos Aires-México: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Rodríguez, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Tarcica, J., González, M. (2013). *120 Descripciones de Puestos: Materiales de alta calidad en Recursos Humanos, Volumen 1*. Recuperado el 5 de mayo de 2019, de: https://books.google.com.co/books?id=tUdcDQAAQBAJ&dq=120+descripciones+de+puestos&source=gbs_navlinks_s

Villegas, D. (s.f.). Gestión por comunicación. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <http://www.arearh.com/rrhh/gestionxcomunicacion.htm>.

Villegas, G.C. (2003). Organizaciones Virtuales. *AD-MINISTER*, Universidad EAFIT volumen 2, 71-85. Recuperado de file:///D:/Documents/Downloads/685-Article%20Text-1978-1-10-20120523.pdf

Werther Jr, W. B., Davis, K. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México. Editorial: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Encuesta sobre puestos de trabajo. (Elaboración Propia)

CONOCIMIENTO DEL PERSONAL MERCOPA S.A.S. ABRIL – 2019	
Nombre del empleado	
Número de cédula	
Edad	
Teléfono de contacto	
Antigüedad en Mercopa	
Nivel de estudios (último realizado)	
Nombre del cargo que desempeña actualmente	
Defina las funciones de su cargo.	

Anexo 2. Ficha del cargo: Gerente General (Elaboración propia)

Nombre del puesto	GERENTE GENERAL
Departamento	Administrativo
Nivel	N1
Formación académica	Profesional en Administración de empresas/Ingeniería Industrial o carreras afines.
Experiencia previa	Mínimo 5 años en cargos similares
Dependencia jerárquica	N/A
Puestos a su cargo	Todo el equipo de la empresa
Misión	Direccionar, organizar y controlar los procesos efectuados en la empresa, tanto a nivel administrativo como operativo, liderando la planificación estratégica de la compañía y su implementación, con el fin de garantizar el logro de los objetivos organizacionales.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar y participar en la construcción de los lineamientos corporativos en términos de valores, propósitos, visión y plan estratégico. 2. Definir la política financiera de la organización, el alcance y las directrices para su implementación. 3. Liderar estrategias para la consecución de fondos. 4. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. 5. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos, la ejecución de las funciones administrativas y operativas. 6. Prospectar nuevas líneas de negocio. 7. Mantener las relaciones con las entidades Bancarias. 8. Coordinar reuniones de comité semanales para realizar seguimiento.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Visión de negocio
Salario	\$ 3.500.000 a \$4.500.000

Anexo 3. Ficha del cargo: Administrador (Elaboración propia)

Nombre del puesto	ADMINISTRADOR
Departamento	Administrativo
Nivel	N2
Formación académica	Profesional en Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia previa	Mínimo 3 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Gerente General
Puestos a su cargo	1 Jefe de Compras y 1 Jefe de Personal.
Misión	Mantener la dirección general de la empresa, coordinando, cuadrando y supervisando, las diversas actividades de la organización.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar todas las actividades administrativas y operativas del Supermercado. 2. Controlar los costos y los gastos, realizando los informes correspondientes. 3. Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos al inventario. 4. Supervisar los movimientos de Bancos y del corresponsal bancario. 5. Llevar el control y el mantenimiento de la caja menor. 6. Realizar reuniones periódicas con el personal a cargo. 7. Asistir a reuniones gerenciales. 8. Revisar la programación del personal. 9. Hacer revisiones periódicas del estado y mantenimiento físico de las instalaciones del local. 10. Revisar y gestionar cobro de cartera.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Manejo de personal • Contabilidad • Estrategias de mercado
Salario	\$2.800.000 a \$3.800.000

Anexo 4. Ficha del cargo: Jefe de Personal (Elaboración propia)

Nombre del puesto	JEFE DE PERSONAL
Departamento	Administrativo
Nivel	N3
Formación académica	Profesional en Administración de empresas, Psicología, Psicología laboral o carreras afines.
Experiencia previa	Mínimo 3 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Administrador
Puestos a su cargo	Cajeros, Expendedores de carne, Supernumerarios 1 y 2.
Misión	Velar por el rendimiento del personal de la empresa, realizando buenas prácticas de manejo y administración de todo el personal de la organización.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar al personal en las funciones cotidianas. 2. Elaborar y seguir los controles de asistencia diaria del personal. 3. Diseñar estrategias para retener y cautivar personal en la empresa. 4. Realizar las entrevistas a candidatos nuevos y salientes. 5. Definir los parámetros de evaluación de desempeño y su aplicación. 6. Programar capacitaciones frecuentes al personal. 7. Realizar la programación de horarios de los empleados y sus vacaciones. 8. Coordinar y promover eventos de premiación al personal con extraordinario desempeño. 9. Atender y solucionar conflictos del personal. 10. Mantener actualizado el SG – SST.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre la legislación laboral actual. • Enfoque al cliente interno. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Conocimientos sobre estadística, evaluaciones de desempeño, compensación y beneficios. • Alto grado de liderazgo. • Conocer todos los procesos de Recurso Humanos.
Salario	\$1.800.000 a \$2.500.000

Anexo 5. Ficha del cargo: Jefe de Compras. (Elaboración propia)

Nombre del puesto	JEFE DE COMPRAS
Departamento	Operativo
Nivel	N3
Formación académica	Profesional en Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Administrador.
Puestos a su cargo	1 Auxiliar operativo, 1 Auxiliar recibo de mercancía, 1 Bodeguero.
Misión	Tener poder de negociación para las mejores adquisiciones de productos, dentro del marco de calidad establecido por la empresa.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el mercado y su competencia. 2. Mantenerse informado de alzas y bajas de precios. 3. Analizar las cotizaciones y las ofertas recibidas por cada proveedor y dar respuesta oportuna. 4. Determinar la factibilidad de la compra, de acuerdo al presupuesto establecido por la empresa. 5. Realizar la debida codificación y descodificación de productos. 6. Hacer seguimiento al inventario de productos. 7. Negociar las exhibiciones con los proveedores. 8. Elaborar los reportes de compras con su debida documentación de respaldo. 9. Coordinar reuniones con su equipo a cargo. 10. Coordinar eventos de mercadeo, por redes sociales y en el Supermercado.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Responsabilidad y orden • Excelentes relaciones comerciales • Conocer el esquema de pedidos y proyecciones de compras.
Salario	\$ 1.800.000 a \$2.500.000

Anexo 6. Ficha del cargo: Secretaria (Elaboración propia)

Nombre del puesto	SECRETARIA
Departamento	Administrativo
Nivel	N4
Formación académica	Técnico en secretariado, técnico en contabilidad o carreras afines.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Gerente General o Administrador.
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Mantener toda la documentación del Supermercado al día, velando para que cada proceso a su cargo quede correctamente creado y soportado.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar la organización diaria de los libros de la empresa y su documentación. 2. Digitar todas las cuentas de ingresos y egresos de la empresa. 3. Calcular nomina quincenal. 4. Realizar consignaciones, pagos, retiros y en general todas las transacciones de Bancos. 5. Realizar las afiliaciones a EPS, ARL, Cajas de compensación y pensión de todos los empleados y sus pagos correspondientes mensuales.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Operativas • Organización
Salario	\$828.116 a \$1.200.000

Anexo 7. Ficha del cargo: Asistente administrativa (Elaboración propia)

Nombre del puesto	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Departamento	Administrativo
Nivel	N4
Formación académica	Técnico en contabilidad, tecnología en administración de empresas o carreras afines.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Gerente General o Administrador.
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Ayudar a los cargos directivos con todas las tareas relacionadas con la organización y mantenimiento del Supermercado.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los comunicados internos. 2. Revisar la agenda del Gerente General e informarle sobre reuniones o actividades diarias. 3. Asistir a los jefes directos en las funciones requeridas para suplir sus ausencias. 4. Reemplazar algún cargo por ausencia y/o falta de personal. 5. Encargarse del buen funcionamiento del Supermercado por ausencia de alguno de sus superiores y reemplazarlo en sus funciones. 6. Tomar nota en las reuniones administrativas.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Contabilidad • Operativas • Organización
Salario	\$828.116 a \$1.500.000

Anexo 8. Ficha del cargo: Auxiliar Operativo (Elaboración propia)

Nombre del puesto	AUXILIAR OPERATIVO
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Técnica en Mercadeo o afines.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Compras
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Mantener al día los inventarios de la empresa, teniendo en cuenta los costos de la mercancía y su índice de rotación.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> Supervisar la entrada y salida de los pedidos solicitados a los proveedores. Controlar las órdenes de compra o facturación de productos. Digitar precios de venta y costo de la mercancía en el sistema de inventarios. Supervisar, en conjunto con el encargado de bodega, las salidas de los productos de acuerdo a la facturación. Analizar los faltantes y sobrantes semanales de productos. Controlar las rotaciones de productos para evitar desperdicios por caducidad.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Organización • Conocer el programa “Saint” • Saber sobre tiempos y movimientos de mercancía.
Salario	\$1.000.000 a \$1.500.000

Anexo 9. Ficha del cargo: Auxiliar Recibo de Mercancía (Elaboración propia)

Nombre del puesto	AUXILIAR RECIBO DE MERCANCIA
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Técnica en Mercadeo o afines.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Compras
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Recibir a los diferentes proveedores, toda la mercancía nueva que llega a Bodega, garantizando los pedidos completos.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar la entrada y salida de los pedidos solicitados a los proveedores. 2. Revisar, contra orden, el ingreso físico de los productos a las bodegas de la empresa. 3. Realizar la clasificación de las averías (productos que llegan en mal estado). 4. Dar soporte administrativo en general y en eventos de marcas en el Supermercado.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Organización • Responsabilidad
Salario	\$828.116 a \$1.300.000

Anexo 10. Ficha del cargo: Operario de Bodega (Elaboración propia)

Nombre del puesto	OPERARIO BODEGA
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Bachiller
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Compras
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Recibir, almacenar, distribuir y surtir toda la mercancía que llega nueva al Supermercado.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la entrada de productos a la bodega. 2. Almacenar de forma práctica y segura la mercancía que llega a bodega. 3. Distribuir y surtir las estanterías con los productos que se vayan agotando. 4. Verificar que se mantenga la reserva establecida por el jefe de compras. 5. Coordinar los días de entrada de productos para inventario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Responsabilidad y orden. • Conocer el proceso de almacenaje de mercancía. • Conocer el proceso de seguridad de bodega.
Salario	\$828.116 a \$1.000.000

Anexo 11. Ficha del cargo: Cajero (Elaboración propia)

Nombre del puesto	CAJERO
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Bachiller o Técnico contable.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Personal
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Atender y cobrar a los clientes del Supermercado cuando realicen una compra dentro del establecimiento. Asistir a los clientes cuando le hagan una consulta.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y contar su fondo de caja antes de iniciar sus labores. 2. Mantener limpia el área de trabajo. 3. Registrar la mercancía de los clientes y realizar las labores de cobro de cada una de las compras. 4. Manejar el corresponsal bancario, consignaciones, retiros y pagos de créditos. 5. Realizar el cierre de caja, conciliando los egresos contra los ingresos, dejando el fondo de caja cuadrado para el día siguiente.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Amabilidad. • Agilidad y compromiso. • Conocimientos en contabilidad, manejo de dinero y cierre de cajas.
Salario	\$828.116 a \$1.000.000

Anexo 12. Ficha del cargo: Expendedor de Carnes (Elaboración propia)

Nombre del puesto	EXPENDEDOR DE CARNES
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Bachiller
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Personal
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Alistar, ofrecer y realizar cortes y despiece de productos cárnicos, pollos y otros, garantizando a los clientes, productos frescos de calidad y variedad.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despostar la carne que llega de la planta de sacrificio. 2. Pesar la carne y guardarla en las cavas para dar inicio al proceso de refrigeración. 3. Cortar, porcionar y pesar la carne a pedido de los clientes. 4. Surtir vitrinas exhibidoras. 5. Mantener limpia diariamente toda el área del proceso.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Responsabilidad y orden. • Conocer el proceso de calidad de alimentos.
Salario	\$1.000.000 a \$1.500.000

Anexo 13. Ficha del cargo: Operario de Vigilancia (Elaboración propia)

Nombre del puesto	OPERARIO VIGILANCIA
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Bachiller
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Personal
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Ejercer la vigilancia y protección de bienes del Supermercado, así como la protección de las personas que se encuentren en él.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar un trato cordial a los clientes cuando entran o salen del Supermercado. 2. Ofrecer el servicio de casillero para guardar las bolsas externas que traen los clientes o en su defecto sellarlas y devolverlas al cliente. 3. Vigilar cualquier circunstancia extraña, salvaguardando la vida de las personas. 4. Estar atento a las necesidades de los clientes al entrar al Supermercado.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Cordialidad. • Agilidad y compromiso. • Conocimientos en seguridad y atención de eventos.
Salario	\$828.116 a \$950.000

Anexo 14. Ficha del cargo: Operario Supernumerario (Elaboración propia)

Nombre del puesto	OPERARIO SUPERNUMERARIO
Departamento	Operativo
Nivel	N4
Formación académica	Bachiller
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares.
Dependencia jerárquica	Jefe de Personal
Puestos a su cargo	N/A
Misión	Mantener el buen funcionamiento operativo del Supermercado, prestando asesoría y acompañamiento al cliente en todo el proceso de la compra.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar asesoría y acompañamiento a todos los clientes que visiten el Supermercado, con ubicación de productos y precios. 2. Empacar las compras de los clientes. 3. Surtir las vitrinas de acuerdo a las necesidades generadas. 4. Vigilar el buen ambiente en las diversas zonas del Supermercado. 5. Recibir las llamadas de domicilios y atenderlos. 6. Ayudar con la limpieza diaria del Supermercado.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas • Cordialidad. • Agilidad y compromiso. • Conocimientos en atención al cliente.
Salario	\$828.116 a \$1.000.000

Anexo 15. Formato de evaluación de desempeño. (Elaboración propia)

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
MERCOPA S.A.S.**

Nombre Empleado: _____
 Cargo: _____ Fecha: _____

No.	Objetivo Individual	Peso	Evaluación
1	Calidad en el trabajo. Corresponde a la excelencia con la que se desarrolla su labor diaria, actividades bien hechas y sin necesidad de repeticiones.	25%	
2	Calidad en Servicio al Cliente. Brinda un adecuado servicio a todos los clientes del Supermercado, se muestra atento y cordial ante una solicitud.	25%	
3	Presentación personal, orden y puntualidad. El empleado siempre viste la camisa de la empresa en óptimas condiciones, es ordenado y puntual.	20%	
4	Manejo de relaciones interpersonales. Siempre brinda un trato cordial a sus compañeros, proveedores y jefes. Trata a los demás con respeto.	15%	
5	Manejo de Objecciones Ante la negativa de un cliente o de un superior, es capaz de controlar sus reacciones y acatar las instrucciones de forma cordial.	10%	
6	Habilidad para la toma de decisiones. Es recursivo y creativo cuando se le encomienda una labor específica, desarrollando la tarea de forma inmediata y bien hecha.	5%	
TOTAL		100%	

ASPECTOS A MEJORAR

ASPECTOS POSITIVOS

COMPROMISOS DEL EMPLEADO (Si aplica)

Firma del Empleado: _____

Firma del Evaluador: _____