

Manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos PROALCON

Alejandra Pérez Hincapié

Ana María Montoya Betancur

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Psicología

Envigado

2017

Manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon

Presentado por:

Alejandra Pérez Hincapié

Ana María Montoya Betancur

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Psicóloga

Asesor:

Oscar Páramo Tafur

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Psicología

Envigado

2017

Hoja de aceptación

Firma del jurado

Envigado, febrero de 2017.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado principalmente a Dios que ha iluminado siempre nuestras vidas...

A nuestros padres y nuestras familias, por caminar junto a nosotras en la culminación de esta meta, porque siempre escuchamos una voz de aliento y respaldo, y han sido quienes nos han acompañado a lo largo de nuestra formación académica y profesional, y a la vez nos han ofrecido un apoyo incondicional en los distintos objetivos que nos hemos trazado en la vida.

CONTENIDO

	Pág.
<i>Glosario</i>	10
<i>Resumen</i>	13
<i>Abstract</i>	14
1. Planteamiento del problema	15
1.1. Formulación del problema	15
1.2. Pregunta problematizadora	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Diseño metodológico	21
4.1. Tipo de estudio	21
4.2. Enfoque de la investigación	22
4.3. Alcance	24
4.4. Método	24
4.5. Diseño	25
4.6. Población	25
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	26
4.8. Variables	27

5. Marco de Referencia.....	29
5.1. Antecedentes.....	29
5.2. Marco teórico	36
5.2.1. Descripción y análisis de cargos.....	36
5.2.2. Descripción de cargos.....	36
5.2.3. Análisis de cargos	37
5.2.4. Métodos de descripción y análisis de cargos	38
5.2.5. Competencias.....	39
5.3. Marco legal	45
6. Análisis de los resultados.....	47
6.1. Necesidades de la Fábrica de Alimentos Proalcon a través de la construcción del manual de funciones y perfiles de cargo	47
6.2. Identificación de competencias	48
6.2.1. Competencias.....	48
6.2.2. Descripción de las competencias	49
6.3. Caracterización de los cargos y perfiles de los puestos de trabajo de la Fábrica de Alimentos Proalcon.....	54
6.3.1. Gerente.....	54
6.3.2. Administradora	56
6.3.3. Asistente administrativo.....	58
6.3.4. Recursos humanos	60
6.3.5. Cilindrador	62
6.3.6. Cocinero(a)	64

6.3.7. Despachador.....	66
6.3.8. Domiciliario	68
6.3.9. Empacadora 1.....	70
6.3.10. Empacadora 2.....	72
6.3.11. Oficios varios	74
6.3.12. Rellenador 1	76
6.3.13. Rellenador 2.....	78
7. Discusión	81
8. Conclusiones	87
9. Recomendaciones.....	89
Referencias.....	90
Anexos	95

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Variables	27
Tabla 2. Descripción organizacional de la fábrica de alimentos Proacon	81

Listas de anexos

	Pág.
Anexo A. Ejercicio práctico para diligenciar la descripción de un cargo por competencias.....	95
Anexo B. Presupuesto	98
Anexo C. Cronograma	100

Glosario

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Clima Organizacional: Formas de conducta aprendidas y compartidas por los miembros de una organización que constituyen su principal instrumento de adaptación, y que se consideran validas o como el modo correcto de percibir, sentir y actuar para el cumplimiento de sus finalidades sociales.

Competencia: El término vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Desempeño: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos de una manera eficiente y eficaz.

Eficacia: Es el análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que estos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

Eficiencia: Entendida como la maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

Evaluación: proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos,

posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Igualdad: Acciones de la organización enmarcadas por la ponderación y la justicia. Tratamiento uniforme y equitativo en las actuaciones de los servidores públicos con la comunidad.

Indicador: Es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentajes, tasas, razones) que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar.

Mejoramiento Continuo: Procesos permanentes adelantados por las entidades para evaluar políticas, programas, procedimientos, resultados, condiciones internas y externas para introducir, de manera periódica, cambios organizacionales.

Mejoramiento: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los actos.

Organización: Un conjunto de personas y recursos que interactúan para alcanzar fines y satisfacer necesidades, que no son posibles de satisfacer.

Recursos: Conjunto de insumos que se requieren para llevar a cabo un proceso o hacer realidad una empresa.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados

en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Usuario del Proceso: Será aquella persona que tiene vinculación directa con el empleado. Dependiendo del nivel de evaluación que se esté ejecutando será un compañero de trabajo ó un superior o jefe, el cual determinará lo más objetivamente su tarea de calificación.

Resumen

En la presente investigación se contiene los elementos de un manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa; para llegar a dicho resultado, se describieron los cargos y perfiles de la empresa, se identificaron las competencias necesarias para el desarrollo de los cargos y finalmente, se estructuró la información conforme a las necesidades de la empresa. Este trabajo se encuentra desarrollado desde la óptica de la psicología organizacional y se basa en planteamientos teórico-prácticas sobre la gestión de recursos humanos por competencias.

Palabras clave: *Cargos, Perfiles, Competencias, Política de calidad, Eficiencia, Manual.*

Abstract

In the present investigation it contains the elements of a manual of positions and profiles by competences for the Proalcon Food Factory, that contributes to the efficiency of the productive processes and to the politics of quality of the company; To arrive at this result, the positions and profiles of the company were described, the necessary competencies for the development of the positions were identified and finally, the information was structured according to the needs of the company. This work is developed from the perspective of organizational psychology and is based on theoretical and practical approaches to the management of human resources by competencies.

Keywords: *Positions, Profiles, Competences, Quality policy, Efficiency, Manual.*

1. Planteamiento del problema

1.1. Formulación del problema

En la actualidad, las organizaciones requieren ser administradas eficientemente para poder sobrevivir, y ello exige una forma efectiva de gestión, la cual no sólo debe enfocarse en la visión y la misión de acuerdo con un plan estratégico, sino también en un adecuado proceso de administración del talento humano.

Un manual de cargos y perfiles se convierte en una herramienta que contribuye sustancialmente a la eficiencia de varios de los procesos que conllevan a la productividad empresarial, entre ellos la selección de personal, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros aspectos, sin dejar de lado las actuales normas de calidad.

En lo que tiene que ver propiamente con la descripción de cargos y perfiles, es entendible que parten de un análisis de los elementos que constituyen el cargo, así como de lo que requiere una persona para desempeñar ese cargo, al respecto Dolan, Schuler y Valle (2003) señalan que:

El análisis de puesto de trabajo, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se está llevando a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias (p. 57).

Adicionalmente Dolan et al. (2003) aseguran, que:

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como, selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones (p. 58).

Por otra parte, en lo que tiene que ver con el contenido de un análisis de puesto López (2010) señala que

El análisis de puestos, debe permitir reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, el tipo de personas que deben contratarse para esa posición (p. 133).

El análisis de cargos, contribuye sustancialmente para que las empresas ya no se vean como un conjunto de áreas que trabajan independientemente para alcanzar resultados individuales, sino como una organización constituida en un todo integral, que exige un cambio en las personas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en tales organizaciones. Hoy en día la fuerza laboral es reconocida como el recurso más importante que poseen las empresas, y para ello dicho recurso debe contar con una clara delimitaciones de sus cargos y perfiles.

En el mundo empresarial de hoy, en el que se impone la Gestión por competencias, es procedente levantar manuales de cargos y perfiles por competencias; es así como, el enfoque por competencias ha sido desarrollado y abordado por diferentes autores, dentro de los que se destacan Ansorena (1996), Chiavenato (2002), Alles (2005), Levy (2003), López (2010), Marín (2011), Pereda (2005), Urdaneta (2001) y Wilches y Londoño (2008); dicho enfoque se encuentra cada vez más extendido dentro de la gestión del talento humano de las organizaciones de todo tipo. Precisamente, la adopción del enfoque de competencias incluye utilizar técnicas que permitan evaluar y desarrollar los comportamientos de los colaboradores, siempre en función de las exigencias que son propias del puesto de trabajo.

En el caso particular de la Fábrica de Alimentos Proalcon, se ha evidenciado que para una acertada gestión del talento humano, y de cumplimiento de las normas de calidad, es necesario ajustar sustancialmente la descripción de los diferentes cargos que den cuenta de manera

acertada del que hacer en cada uno de los puestos de trabajo, y así mismo establecer los perfiles requeridos que permitan conocer las competencias que requieren las personas para desempeñar los diferentes cargo.

Por consiguiente, se hace importante diseñar un manual de cargos y perfiles por competencias que de un lado responda claramente a las necesidades de la organización y de otro, que permita la obtención de datos que garanticen una información detalla de las tareas para poder configurar y delimitar las funciones y perfiles de los cargos que ejercen cada uno de los empleados que integran dicha organización; Desde el qué, el cómo, el cuándo y el por qué lo hacen.

1.2. Pregunta problematizadora

Como punto de partida se plantea, por tanto, la siguiente pregunta problematizadora: ¿Cuáles serían los manuales de funciones y perfiles de cargo de la Fábrica de Alimentos Proalcon que contribuyen a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa?

2. Justificación

Con la creación de un manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa, se busca una mejor organización al interior de la empresa, lo cual resulta conveniente tanto para la organización como para su personal.

Para la Fábrica de Alimentos Proalcon, este estudio será de gran importancia ya que se facilitarán los procesos de selección y permitirá que los directivos y demás personas relacionadas con el mismo tengan claridad en la información y conozcan las características y exigencias que el aspirante requiere para un desempeño óptimo del cargo; a su vez, la construcción de los perfiles para cualquier organización le impacta todos los procesos del área de Gestión Humana: inducción, capacitación, evaluación de desempeño, contratación de personal; también permitirá que los directivos y demás personas relacionadas con la empresa tengan claridad en la información y conozcan las características y exigencias que el aspirante requiere para un desempeño óptimo del cargo.

La identificación de cargos y perfiles será de gran ayuda al interior de la organización debido a que se busca crear un conocimiento previo sobre la carga laboral y la adaptación de cada uno de los puestos de trabajo, se especificarán las labores de cada uno de los empleados y de esta manera se llevará un control interno con mayor facilidad y efectividad de cada una de las funciones a realizar por parte del empleado, buscando de igual manera que los jefes inmediatos conozcan cuales son las labores pertinentes de cada funcionario, evitando así que por desconocimiento de este, el jefe imparta exceso de actividades que el empleado no debe cumplir dentro de su área de trabajo.

Esto también garantiza que el empleado no tenga sobrecarga laboral, procurando fortalecer el clima organizacional y la estabilidad de los funcionarios en la entidad.

Desde esta perspectiva, más allá de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional como psicólogas, lo que se busca es contribuir a que la empresa y su personal, se haga a una herramienta que procure mejores condiciones de trabajo, y a su vez, contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la organización.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer los manuales de funciones y perfiles de cargo de la Fábrica de Alimentos Proalcon que contribuyan a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa.

3.2. Objetivos específicos

Describir los cargos y perfiles de la Fábrica de Alimentos Proalcon.

Identificar las competencias, niveles de responsabilidad, autonomía del cargo, relaciones del cargo, conocimiento y nivel de estudio necesarios para el desarrollo de los cargos de la Fábrica de Alimentos Proalcon.

Diseñar un manual de cargos y perfiles para la Fábrica de Alimentos Proalcon.

4. Diseño metodológico

4.1. Tipo de estudio

Este trabajo se ampara bajo una tipología de investigación descriptiva; el cual tiene la finalidad de describir situaciones, eventos y hechos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Precisamente, “los estudios descriptivos buscan una orientación específica de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis riguroso; permitiendo medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández et al., 2006, p. 60).

También tiene un enfoque fenomenológico, pues como lo dice Hernández et al. (2006) “los métodos fenomenológicos estudian la realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano” (p. 81).

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos miden conceptos o recolectan información sobre éstos; únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (p. 268).

4.2. Enfoque de la investigación

Se llevará a cabo un trabajo de campo desde un enfoque mixto, ya que contiene elementos cualitativos y cuantitativos de análisis. Desde una óptica cualitativo, siguiendo las pautas Hernández et al. (2006), este estudio se vale de datos sin medición numérica para descubrir o establecer preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Sus características más relevantes son:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.

Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.

2. Se utiliza primero para descubrir y retinar preguntas de investigación.

3. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltrear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa qué ocurre, con frecuencia denominada teoría fundamentada. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y

conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

5. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas. Los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández, et al., 2006, p. 302).

Este enfoque parte de la identificación de un problema de estudio debidamente delimitado y concreto; una vez planteado el problema se revisan antecedentes para evitar incurrir en un proceso investigativo ya realizado; a partir de ello, se construye el marco referencial que servirá de guía al estudio; posteriormente, se identificarán una serie de variables que serán abordadas mediante un diseño investigativo de tipo descriptivo; luego, se recolectarán datos cualitativos a

través de entrevistas semiestructuradas y observación no participante, instrumentos mediante las cuales se buscará proponer un manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la organización.

Este estudio también tiene un enfoque Cuantitativo; de acuerdo con Hernández et al. (2006), en el enfoque cuantitativo “el investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas” (p. 365).

4.3. Alcance

El alcance de este estudio es descriptivo; en este tipo de estudio, como su nombre lo indica se busca describir fenómenos, situaciones, etc.; según Hernández et al. (2006):

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p 92).

4.4. Método

El método para este estudio es No experimental; al decir de Hernández et al. (2006):

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (p. 152).

4.5. Diseño

El diseño para este estudio es Transeccional descriptivo; se trata de un diseño que busca proporcionar descripción; Albert (2006) plantea que:

Estos diseños tienen como propósito indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una variable o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de la comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación, describirla tal como su nombre indica. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (p. 93).

4.6. Población

La totalidad de los cargos de la Fábrica de Alimentos Proalcon; se encuentran los siguientes cargos:

- Gerente
- Administrador
- Talento humano
- Secretaria

- Domiciliario carro
- Domiciliario moto
- Cocinera
- Rellenadores
- Cilindradores
- Empacadores
- Oficios varios

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La entrevista semi-estructurada: es otra técnica que se utilizará en el trabajo de campo. Woods (1987) dice que “su objetivo es mantener a los participantes hablando de cosas de su interés y cubrir aspectos de importancia para la investigación en la manera que permita a los participantes usar sus propios conceptos y también términos” (p. 52); para ello, se hace necesario plantear un cuestionario de análisis de cargos, el cual se construirá y será validado por medio de juicio de expertos, el cual tiene como propósito indagar y conocer por las competencias, cargos y perfiles de la organización.

Observación participante: ya que como investigadoras se tiene acceso al ámbito laboral de la Fábrica de Alimentos Proalcon, se hace posible participar en las actividades de investigación en dicha entidad.

4.8. Variables

Tabla 1. Variables

Objetivo	Variable	Definición
Describir los cargos y perfiles de la Fábrica de Alimentos Proalcon.	Cargos y perfiles	<p>El cargo se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa. Entonces podríamos decir que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.</p> <p>Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.</p>
Identificar las competencias necesarias para el desarrollo de los cargos de la Fábrica de Alimentos Proalcon.	Competencia	<p>El término de Competencia también puede ser definido como la capacidad potencial para desempeñar o desarrollar las tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo, dando paso al concepto de Competencia de Acción profesional, y se</p>

Objetivo	Variable	Definición
		<p>define como el proceso de activación de la cualificación que una persona posee y que se precisa para hacer frente de forma efectiva (y con el nivel y calidad de desempeño requeridos) a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo; resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa, y colaborar en la organización del trabajo en su entorno socio laboral.</p>
<p>Diseñar un manual de cargos y perfiles para la Fábrica de Alimentos Proalcon.</p>	<p>Manual de cargos y perfiles</p>	<p>El Manual de cargos y perfiles es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleados que conforman la planta de personal de las instituciones públicas y privadas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.</p>

5. Marco de Referencia

5.1. Antecedentes

A continuación se presentan, en orden cronológico, algunas investigaciones realizadas en diferentes contextos académicos, que han dado como resultado la elaboración o valoración de manuales de cargos y perfiles, algunos de ellos basados en competencias, o dirigidos a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de las empresas.

Torres y Urbina (2006) realizaron un estudio que tenía por objeto diseñar una propuesta metodológica de las funciones del personal de enfermería técnico y universitario en los niveles primario y secundario de atención, en combinación con una evaluación de las Competencias Específicas en el personal de Enfermería que labora en los servicios de Neonatología; a partir de ello se realizó un estudio descriptivo para describir las competencias y habilidades que respondan a las funciones del personal de enfermería según niveles de formación, para lo cual se realizaron 5 sesiones de trabajo conjunto entre las dos autoras y 2 talleres con expertos, uno provincial y otro nacional. Se utilizaron los métodos teóricos, como el análisis, la síntesis, el histórico-lógico y el meta-análisis. Se presenta una relación de funciones del personal de enfermería según el nivel de formación y de cada uno de estos las competencias y las habilidades correspondientes, los cuales sirvieron de base en la revisión del diseño curricular de la carrera para que esta responda a su encargo social.

Rodríguez (2008) presentan un manual de funciones y perfiles elaborado con el propósito de reflejar los objetivos, líneas de responsabilidad y coordinación; así como las principales funciones generales y por cargo del departamento de Montajes y Mantenimiento de la

Cooperativa Colanta Ltda., a fin de suministrar las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos y directrices propuestos.

Wilches y Londoño (2008), en su trabajo denominado “Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la unidad de emprendimiento empresarial de la Universidad de Antioquia” abordan el tema de la gestión por competencias, aplicada a la Unidad de Emprendimiento Empresarial del PGT de la Universidad de Antioquia, para lo cual, se realiza una presentación de la UEE, así como una aproximación teórica al concepto de competencias, sus características y ventajas, realizando, a partir de un análisis del entorno organizacional e información arrojada por las personas adscritas a la misma, una construcción de las competencias organizacionales, así como una descripción y aplicación de las mismas a los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño.

Agudelo, Castañeda y Rojas (2009) establecen que debido a la importancia de la administración del personal dentro de las organizaciones y en busca de un mejoramiento de las labores operativas y administrativas C.I Coffee Inn, se estructuraron y mejoraron aspectos de la compañía en los que el capital humano tiene gran influencia a través de un manual de funciones, cuyo propósito central es el de suplir lo que se ha reconocido como la mayor de las falencias de la compañía; este instrumento permitirá al personal de la empresa tener un conocimiento claro y preciso de sus tareas, obligaciones y responsabilidades, permitiéndole así a los diferentes departamentos que constituyen la empresa, el desarrollo de una adecuada selección de personal que corresponda a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto de trabajo en particular, sirviendo así como un punto de partida para iniciar el proceso de cambio y organización. La función específica de estos manuales es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las

obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de cada una de sus áreas, la realización y aplicación de un manual de procesos, procedimientos y funciones es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

Gutiérrez (2009) lleva a cabo un trabajo de investigación llamado “Elaboración del manual de responsabilidades Transportes Hato Viejo S.A.”, el cual consiste en restablecer los perfiles ocupacionales para llevar a cabo la caracterización del manual de responsabilidades y actividades de los diferentes puestos de trabajo de transportes Hatoviejo S.A.; este manual es un instrumento de administración para el adecuado manejo de personal a través del cual se van a instaurar las responsabilidades de los empleados que conforman dicha organización.

Acosta y Pardi (2011) sostienen que todo cargo que se establece en una organización necesita ser documentado y registrado a fin de que el ocupante pueda conocer a fondo toda su naturaleza. Las descripciones de cargos constituyen una técnica efectiva para tal fin. En la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo del Deporte en el Estado Sucre (FUNDESU), no existe tal herramienta que facilite la gestión del recurso humano integrado por personal Administrativo y Entrenadores Deportivos, trayendo como consecuencia duplicidad de cargos y problemas jerárquicos. Para la realización del respectivo manual fue necesario acudir a fuentes bibliográficas para determinar cual método sería el empleado, quedando seleccionado el método de la Entrevista, en vista de que no existe documentación alguna como referencia para los cargos a describir. Obteniendo como resultado la descripción completa de todos los cargos que integran la Dirección Técnica de FUNDESU, sus funciones y la definición de tareas. El manual de descripción de cargos permite mantener la información de un cargo actualizada y disponible para

la ejecución de todos los programas de recursos humanos así como una guía completa para el cumplimiento de las tareas en la organización. Es recomendable para asegurar un proceso de descripción y análisis efectivo dar a conocer al personal sobre lo que se pretende hacer para evitar desconciertos en ellos y lograr una gran colaboración de su parte.

Hernández y Ocampo (2011), en su estudio titulado “Perfiles de cargo para la elaboración del manual de funciones de los empleados de la fundación Horacio de J. Restrepo durante el año 2010”, tuvieron como temática la realización de los perfiles de cargo y manual y funciones de los empleados de la fundación Horacio de J. Restrepo ya que no contaban con una estructura definida y adecuada de sus dependencias en la parte organizacional.

Zayas (2011) sostiene que el desarrollo de la globalización y la informática que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo. El análisis y descripción de cargo como punto partida en la Gestión Recursos Humanos juega un importante papel en el estudio de trabajo. El proceso de determinar cuáles son las características de trabajo y los requerimientos humanos de los cargos es un problema de investigación. En el procedimiento elaborado se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente al enfoque tradicional, haciendo énfasis en el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora la matriz y confecciona el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos.

Montoya (2011), por su parte, tuvo como temática la “Elaboración de funciones de Divertrónica Medellín S.A. durante el segundo semestre 2009 y primero de 2010”, en la cual estructuró los perfiles de cargo y manual y funciones de los empleados de Divertrónica para disminuir el desconocimiento de funciones y obligaciones de cada puesto de trabajo que

compone la organización. El propósito general es que Divertrónica cuente con unos perfiles de cargo y manual de funciones que se conviertan en herramienta de trabajo y también permita evaluar el desempeño de cada empleado.

Mafla (2012) en su trabajo “Proyecto de actualización de perfiles y creación de manuales de cargo”, pretende dar a conocer el trabajo realizado con los perfiles de cargo en Confiar Cooperativa Financiera donde se logra integrar en un "Manual de Cargo" todas las características para cada cargo: responsabilidades, plan de formación y evaluación de desempeño. El proyecto se llevó a cabo en diferentes etapas: revisión y validación de los perfiles de cargo, actualización de perfiles de cargo, estándar de actas de entrega de cargos y finalmente elaboración del manual mencionado inicialmente. Se presenta el proyecto aplicado al cargo de director de agencia pues es uno de los cargos más comunes para la Cooperativa debido a que cada agencia de las 32 actuales cuenta con un director y además es de gran responsabilidad por estar de cara al cliente.

Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012) argumentan que el cambio vertiginoso que imponen los mercados, cada vez más globales y competitivos, necesariamente impacta en el desempeño de las organizaciones, donde el reto es mejorar su productividad; en este contexto surgen las competencias como un elemento base para la gestión del talento humano. La administración pública venezolana (APV) no escapa de esta realidad; requiere mecanismos que apoyen una adecuada administración de las competencias laborales de sus empleados. Por esta razón, en este trabajo se desarrolla un modelo de gestión fundamentado en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos, que estructura el proceso de gestión en tres actividades: 1) evaluación diagnóstica, 2) planeamiento y desarrollo de carrera, y 3) evaluación de desempeño. El enfoque metodológico utilizado en esta investigación fue proyectivo. Se obtuvo un modelo cíclico que promueve la revisión continua para la toma de

decisiones y media entre los sub-sistemas de planificación estratégica y talento humano. Se concluye que una vez implementado el modelo, se podrán definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de sus empleados, propiciando rendimientos excelentes, así como la incorporación de mejoras y la concientización de los empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

Restrepo (2013), en su trabajo titulado “Análisis comparativo sobre el concepto de competencias laborales según los autores Martha Alles, Spencer & Spencer y David McClelland”, desarrolló un trabajo de investigación constituido como un estudio de carácter teórico sobre la noción de competencias laborales expuestas por tres autores representativos de este concepto como son: Martha Alles, Spencer & Spencer y David McClelland.

Tolosa (2014) realiza una “Actualización de los manuales de perfiles de Cargos de la empresa Mineros S.A.”; dicha compañía es un grupo empresarial cuya actividad principal es la extracción de oro aluvial. Para esta organización el recurso humano es su principal activo, por eso desde el área de Gestión Humana y Relaciones Laborales se implementan planes y programas de capacitación, entrenamiento y reinducción, que apuntan a administrar, retener y desarrollar competencias y destrezas en los empleados, teniendo en cuenta sus roles y cargos. El objetivo de esta práctica fue precisamente actualizar los perfiles de cargo para determinar responsabilidades, conocimientos y oportunidades de desarrollo. De esta manera, y teniendo en cuenta que la Dirección de Gestión Humana y Relaciones Laborales tiene un alcance corporativo, se hace necesario ajustar los perfiles de los cargos existentes de acuerdo con las necesidades actuales del Grupo Empresarial, y crear los perfiles correspondientes a los cargos que se han generado con el crecimiento y la expansión del grupo.

Se destaca el trabajo de May (2015) denominado “Necesidades organizacionales con respecto a las competencias de los cargos del Zalmedina Hotel de la ciudad de Cartagena”, en el cual se estipula que una de las principales tendencias investigativas en el ámbito de la psicología organizacional tiene que ver con la importancia que hoy tiene el talento humano para el ámbito empresarial; y ello se debe a que en la actualidad hay una revolución en la tradicional gestión de selección de personal, que por lo general se ha centrado en competencias operativas, igualmente demarcadas por diseños muy mecánicos u operativos de los cargos, casi desconociendo las competencias requeridas para alcanzar los cargos en procesos, y el lanzamiento de procesos en el marco cultural y la estrategia competitiva de la organización. Es por ello que dicha investigación se centra en analizar las necesidades organizacionales con respecto a las competencias de los cargos del Zalmedina Hotel de la ciudad de Cartagena; para ello, se parte de la descripción de las competencias organizacionales de rol de los empleados del Hotel; de igual manera, se identifican las competencias específicas de rol; y por último, se diseñan los perfiles de competencias de los cargos existentes, identificando las competencias requeridas. Para ello, se desarrolla una investigación bajo un enfoque cualitativo; como método de estudio se emplea el estudio de caso, y la tipología es de carácter descriptivo.

Finalmente, el estudio de Franco, Montoya y Alzate (2016) titulado “Perfiles de cargo y manual de funciones del personal de salud en la Corporación IPS Comfamiliar Camacol – Coodan”, el cual se centra en elaborar los perfiles de cargo y manual de funciones correspondiente al personal de salud de la IPS Comfamiliar Camacol – Coodan; para ello, se establecen las necesidades de dicha entidad para definir las exigencias correspondientes; de igual forma, se identifican las competencias y características del empleado para realizar el perfil de cargo; y finalmente, se definen las funciones específicas que va a desempeñar el empleado en

cada puesto de trabajo. Esta investigación se desarrolla como una propuesta de tipo descriptivo, bajo un enfoque metodológico cualitativo, desarrollado a partir de planteamientos teóricos propios de la psicología organizacional.

5.2. Marco teórico

5.2.1. Descripción y análisis de cargos

La división del trabajo en procura de la organización de actividades para lograr la producción o los servicios que se traza toda organización, exige las descripciones y especificación de cargos; mientras la descripción de cargos se materializa; según Chiavenato (1988), en las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo; las especificaciones del cargo apunta a los requisitos exigidos a los empleados.

Adicionalmente Chiavenato (1998) señala que “ la descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, mientras que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización, respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.” (p. 274).

A partir de la descripción y especificación de cargos la gestión del talento humano desarrolla procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño, valoración de cargos, etc.

5.2.2. Descripción de cargos

Es una relación escrita de los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo; proporciona información sobre lo que se hace, como se hace y por qué se hace.

La tarea responde a Que se hace; entretanto el cargo es el conjunto de tareas que en su conjunto reciben un nombre e incluyen un conjunto de especificaciones, deberes y responsabilidades, generalmente diferentes a otras designaciones de trabajo.

Según Churden y Sherman, (Como se cita en Chiavenato, 1998) puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

5.2.3. Análisis de cargos

De acuerdo con Chiavenato (1988), se estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para un correcto desempeño. Generalmente se centra en los siguientes requisitos:

Requisitos mentales; incluye los siguientes sub factores:

- Instrucción esencial
- Experiencia anterior esencial
- Adaptación al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitud necesaria

Requisitos físicos; incluye:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Complexión física necesaria

Responsabilidades; incluye.

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Informaciones confidenciales

Condiciones del trabajo; incluye:

- Ambiente del trabajo
- Riesgos

5.2.4. Métodos de descripción y análisis de cargos

Establece Chiavenato (1988) que los métodos comúnmente usados para la descripción de cargos es la observación directa, el cuestionario, la entrevista y el método mixto.

La observación directa; implica que el observador registra las actividades que desarrolla un ocupante del cargo; es muy aplicable a cargos que conllevan operaciones manuales o que son de carácter repetitivo. Este método va generalmente acompañado de entrevista con el ocupante y/o con el supervisor.

El cuestionario, se hace pidiendo al personal (Algún ocupante del cargo y los jefes de los ocupantes) que llenen un cuestionario previamente diseñado y que ha de contener especificaciones sobre el contenido del cargo y sus características. Una de las ventajas del cuestionario es que puede ser resuelto, conjuntamente por los ocupantes del cargo, los jefes directos o por una comisión de análisis. Como desventaja se puede señalar la dificultad que causa, generalmente a operarios con poca capacidad de redacción.

La Entrevista; consiste en recoger los elementos relativos al cargo que se pretende describir, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe directo; la entrevista es flexible y productiva; cuando está bien estructurada se logra obtener buena información sobre todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las tareas.

5.2.5. Competencias

Cabe señalar, con relación a las competencias, que se les entiende según Condemarín y Medina, 2000 (Como se cita en Badilla, 2001) como la actuación eficaz en situaciones determinadas, que se apoyan en los conocimientos adquiridos y en otros recursos cognitivos; por su parte, Schmelckes, 2000, entiende por competencia un complejo que implica y abarca, en cada caso, al menos cuatro componentes: información, conocimiento (en cuanto apropiación, procesamiento y aplicación de la información), habilidad y actitud o valor.

Según Maldonado (2001), como se cita en Pinilla (2001), desde la lingüística el concepto de competencia originalmente surge de los planteamientos de Noam Chomsky quien en 1957 propuso la competencia como el acervo cognoscitivo que de una lengua posee el hablante - oyente ideal. Así estableció dos dimensiones de la competencia: la competencia como un aprendizaje inconsciente que un hablante - posee de su lengua, y la actuación como la acción completa del habla.

En versión modificada de Vargas, como se cita en Pinilla (2001), existen diferentes tipos de competencias:

Competencias básicas: se deben adquirir en la educación básica y media, son lectura comprensiva y rápida, escritura, la expresión oral y matemáticas básicas. Son los conocimientos fundamentales para la vida. Al mismo tiempo, según Maldonado, 2001, el

alumno debe desarrollar habilidades mentales diversas como: observar, describir, argumentar, interpretar, proponer.

Competencias genéricas: se refiere a los conocimientos generales para realizar comportamientos laborales y habilidades que empleen tecnología. Para alcanzarlas es ineludible la coherencia entre los programas curriculares, el desempeño natural y el trabajo real de ese profesional en el ámbito local, nacional e incluso internacional. Tal es el caso de manejo de algunos equipos y herramientas.

Competencias específicas: son conocimientos especializados para realizar labores concretas propias de una profesión o disciplina que se aplican en determinado contexto laboral, tal sería el caso de la relación con pacientes o la elaboración de estados financieros.

Competencias laborales: También se plantea esta categoría a aquellas que son la articulación de conocimientos, aptitudes y actitudes en el mundo del trabajo, con estas el sujeto puede desempeñarse satisfactoriamente de acuerdo con una norma reconocida concertada con el sector productivo. Estas competencias se refieren a la capacidad de una persona para aplicar sus conocimientos a la resolución de problemas relacionados con situaciones del mundo laboral, a su destreza para manejar ciertas tecnologías y para trabajar con información, así como a su capacidad para relacionarse con otros, trabajar en equipo, y a cualidades personales como la responsabilidad, adaptabilidad, honestidad, creatividad (p. 9).

Las competencias abarcan las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no

sólo saber qué y saber cómo, sino saber hacer y saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo (Wattíez, Quiñónez, y Gamarra, 2001, p. 27)

En lo que tiene que ver con la competencia laboral, el SENA, entidad a quien el estado le ha delegado la identificación y normalización de competencias, así como la formación en el territorio nacional, la define como la capacidad productiva de una persona, que se define y mide en términos de desempeño dentro de un contexto laboral, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la ejecución de un trabajo efectivo con altos niveles de calidad y seguridad (Santos y Espitia, 2003. p. 26).

Una clasificación bastante difundida de las competencias es la siguiente:

Competencias básicas: Son capacidades generales como leer, escribir y sumar, entre otras, que se requieren para desarrollar cualquier función productiva.

Competencias genéricas: Son capacidades o funciones de las personas que son comunes para diversos sectores industriales y áreas de desempeño, como atender clientes, operar sistemas informáticos, vender productos y servicios, conducir vehículos, etc.

Competencias específicas: Son capacidades especiales o específicas de un determinado sector industrial o áreas de desempeño, que se requieren para desarrollar algunas funciones, por ejemplo instalar y mantener equipos electrónicos, supervisar sistemas de prestación de servicios públicos, vigilar inmuebles, operar sistemas de potabilización de agua, etc. (Santos y Espitia, 2003. p. 26).

Al hablar de competencias laborales se distinguen cuatro dimensiones diferentes, estrechamente relacionados entre sí: Identificación de las competencias laborales, su estandarización o normalización, la formación basada en competencias y la certificación de las competencias que posee una persona (Santos y Espitia, 2003. p. 28).

La identificación de las competencias laborales se da luego de un proceso de análisis funcional de un determinado sector industrial, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo general a lo particular para identificar las relaciones que se van generando entre el propósito principal del sector o actividad económica y las funciones que se derivan de éste.

La estandarización de las competencias laborales, una vez identificadas, se logra a través de las normas técnicas de competencia laboral (NTCL) o simplemente normas de competencia laboral (NCL), las cuales describen lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que se puede juzgarse si lo que hizo está bien y, así mismo, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud.

La formación basada en competencias es el paso inmediato dentro de un sector industrial una vez se ha identificado y normalizado las competencias laborales en dicho sector; por lo cual los programas de formación deberán adoptar este enfoque de competencias en la formación para el trabajo.

La certificación de personal basada en competencias es el proceso mediante el cual un organismo de tercera parte reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral (Santos y Espitia, 2003. p. 28).

Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana (de la mano de Mc Clelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente. (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 55).

El primer enfoque es el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 55).

Según Del Pino, 1997, (Como se cita en Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 55) La escuela de Mc Clelland pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “cuadros de competencias”. Estos cuadros integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. A continuación se analizarán diferentes definiciones dadas por autores que siguen esta corriente de estudio (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 55).

El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas, 2002) desde el punto de vista psicológico, como señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”.

Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y

define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición) (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 56).

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 57).

El análisis constructivista (Zayas, 2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta, 2001). En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 58).

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden. Se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque más ecléctico donde se mezclen los elementos de las tres corrientes incluyendo sobre todo los aspectos que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión de recursos (Sánchez, Martínez y Marrero, 2004. p. 60).

5.3. Marco legal

Para la realización de este proyecto de grado se tiene en cuenta la normatividad nacional vigente como es el Código Sustantivo de Trabajo, el cual rige para todos los habitantes del territorio nacional y tiene como finalidad lograr la justicia entre las relaciones que surgen entre los empleadores y sus trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y un equilibrio social; en este código se describe el término trabajo y se aclara el alcance de los derechos, deberes, remuneraciones, indemnizaciones, organismos de control, tipos de contratos, entre otros, que son aplicables en Colombia.

La Constitución Política colombiana hace parte del marco legal al establecer la protección de todas las personas que residen en Colombia en temas como la vida humana, creencias, deberes, derechos y libertades.

Normograma					
N°	Norma	Objeto	Sujeto Pasivo	Relación	
				Complementaria	Neutral
1	Código Sustantivo del trabajo	Justicia entre los empleadores y trabajadores	Estado Colombiano	2--3—4	
2	Constitución Política Colombiana art. 25	Derecho al trabajo en condiciones dignas	Empleadores y Estado Colombiano	1--3—4	
3	Constitución Política Colombiana art. 53	Igualdad de oportunidad para los trabajadores	Empleadores y Estado Colombiano	1--2—4	
4	Constitución Política	Condiciones laborales	Empleadores y Estado	1--2—3	

	Colombiana art. 54	minusválidos	Colombiano		
--	--------------------	--------------	------------	--	--

Por su parte, se tendrá como referente la Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético, teniendo especial interés por los deberes y obligaciones contemplados en el artículo 10 de esta normativa:

- a. Guardar completa reserva sobre la persona, situación o institución donde intervenga, los motivos de consulta y la identidad de los consultantes, salvo en los casos contemplados por las disposiciones legales;
- b. Responsabilizarse de la información que el personal auxiliar pueda revelar sin previa autorización;
- c. Llevar registro en las historias clínicas y demás acervos documentales de los casos que le son consultados;
- d. Mantener en sitio cerrado y con la debida custodia las historias clínicas y demás documentos confidenciales;
- e. Llevar registro escrito que pueda sistematizarse de las prácticas y procedimientos que implemente en ejercicio de su profesión;
- f. Guardar el secreto profesional sobre cualquier prescripción o acto que realizare en cumplimiento de sus tareas específicas, así como de los datos o hechos que se les comunicare en razón de su actividad profesional;
- g. Cumplir las normas vigentes relacionadas con la prestación de servicios en las áreas de la salud, el trabajo, la educación, la justicia y demás campos de acción del psicólogo;
- h. Respetar los principios y valores que sustentan las normas de ética vigentes para el ejercicio de su profesión y el respeto por los derechos humanos.

6. Análisis de los resultados

6.1. Necesidades de la Fábrica de Alimentos Proalcon a través de la construcción del manual de funciones y perfiles de cargo

La construcción del manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa, surge de la necesidad de mejorar los procesos organizacionales, referentes al manejo del recurso humano de la empresa. Se pretende convertirla en una herramienta técnica y sistémica para identificar las funciones de los empleados y a su vez, velar por el desempeño óptimo en los diferentes puestos de trabajo.

Para ello, se realiza la identificación de los puestos de trabajo, se aplica una herramienta para la recolección de la información y se entrevista al personal con el fin de determinar las funciones que desempeñan, lo cual permitió describir el cargo y potencialidades o falencias de los puestos de trabajo.

A continuación se brinda información clara y concisa sobre la descripción del cargo, responsabilidades, funciones, tareas y competencias tanto organizacionales como personales, entre otras.

Se busca mejorar la administración del recurso humano al interior de la organización y poder brindar un mejor servicio brindando una experiencia memorable y que los clientes internos y externos estén satisfechos en la corporación.

Con la divulgación del manual específico de funciones se puede lograr una evidente mejoría en los procesos, evitando el desconocimiento de las funciones por cada uno de los empleados;

además, se pueden hacer evaluaciones de seguimiento y mediciones de metas de servicio, con lo cual se puede estimular o reconocer al personal, lo que mejoraría el clima laboral, generaría empoderamiento, un mejor servicio y sentido de pertenencia, ayudaría en gran medida a evitar la rotación y favorecer los procesos, serían más ágiles, fluidos y menos desgastantes para todo el personal, se estaría dando una constante actualización y revisión de las responsabilidades y los procesos.

6.2. Identificación de competencias

6.2.1. Competencias

A continuación, se realiza la identificación de las competencias generales u organizacionales que son transversales a todos los cargos y que deben ser desarrolladas según cada puesto de trabajo, dependiendo de las exigencias de los mismos. Basados en dichas competencias, se estructuran los perfiles de los cargos, así como las funciones del personal de la Fábrica de Alimentos Proalcon; dichas competencias son:

- Resolución de problemas.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Desarrollo de relaciones.
- Pensamiento estratégico.
- Desarrollo estratégico de los recursos humanos.
- Planificación y organización.
- Manejo de relaciones de negocio.

- Habilidades mediáticas.
- Trabajo bajo presión.

6.2.2. Descripción de las competencias

A continuación se presenta la definición de cada una de las competencias, las cuales corresponden a una adaptación de la propuesta hecha por Wilches y Londoño (2008); cada una de las competencias cuenta con una definición y una descripción, las cuales son transversales a todos los cargos.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Descompone un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos. • Utiliza diversas técnicas para descomponer los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas. • Descompone los problemas en partes. Establece relaciones casuales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según importancia. • Tiene una visión global y parcializada de los problemas, sin una identificación clara de sus causas y efectos, de tal manera que las soluciones, no suelen ser tan precisas.

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.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- 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 ocasiones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

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, fijando objetivos, prioridades y realizando feedback.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- 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 el mismo.
- 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.
- Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad, o redes de contactos con distintas personas.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios.
- Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

- Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
- Se relaciona informalmente con la gente de la empresa, incluyendo temas generales sobre el trabajo, la familia, deportes y actualidad.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, siendo capaz de identificar los riesgos y saber cuándo abandonar.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- Tiene la capacidad de adecuarse a los cambios de contexto, detectando nuevas oportunidades de negocio y contactos en situaciones favorables.
- Realiza análisis simples y lineales del entorno y en esta medida, no logra anticiparse a las necesidades y oportunidades del contexto.

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los Colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
- Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo
- Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas
- Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.
- Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro
- Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos
- Solo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

HABILIDADES MEDIÁTICAS

Esta asociadas a la efectiva utilización de los medios de comunicación y su aplicación oportuna,

implicando desenvolvatura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, grabación de CD, teleconferencias, entre otras, comunicando lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico porque hace referencia a los medios.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, incluso cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. Manifiesta comodidad frente a los medios y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir, mostrándose carismático y poniendo a la Unidad por encima de sus intereses personales, realizando un adecuado manejo del idioma.
- Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o cuando está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.
- Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.
- Su comunicación está supeditada al manejo de auditorios pequeños o en circunstancias familiares y conocidas.

TRABAJO BAJO PRESIÓN

Capacidad para conservar la calma y la serenidad en situaciones de trabajo que involucren un alto grado de funcionamiento en un lapso muy breve de tiempo. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.


DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
- Alcanza los objetivos aunque esté presionado.
- Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión.

6.3. Caracterización de los cargos y perfiles de los puestos de trabajo de la Fábrica de Alimentos Proalcon

6.3.1. Gerente

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente
PROCESO:	Administrativo
UBICACIÓN:	
LÍDER INMEDIATO:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Producción y administrativos
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Todos

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Dirigir la empresa, tomando desiciones adecuadas a la hora de planear actividades para un crecimiento de la empresa, apoyar tambien en la contratación del personal pensando en un buen funcionamiento y crecimiento de la empresa.

En la parte financiera llevar un buen manejo de la mano del administrador para mantener la estabilidad líder ica de la empresa.

Ser un buen líder con todos los empleados de la empresa para lograr que se mantenga un adecuado clima laboral.

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Dirigir
2. Atender necesidades
3. Ordenar
4. Planear metas a corto y largo plazo
5. Coordinar estrategias con el área administrativa
6. Negociar ventas con clientes
7. Toma de desiciones
8. Delegacion de funciones

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción y administrativo <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes, proveedores, y todas las personas que puedan apoyar a una buena distribución del producto final.
--

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas • Negocios • Derecho
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: <i>(Conocimientos que debe poseer para un adecuado desempeño del cargo).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Office • Economía • Leyes constitucionales


EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)
8 años
ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido para obtener el conocimiento específico del cargo)
2 años

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico, comunicación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo y liderazgo. • Capacidad para determinar y asegurar las necesidades de insumos y materiales. • Coordinación de personal a cargo y sus funciones. • Control de la producción, reparto y ventas. • Planeación de presupuestos y administración de recursos. • Conocimiento de administración, contabilidad, ventas, mercadotecnia, servicio al cliente, elaboración y manipulación de alimentos.

Fecha de elaboración	18 octubre de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.2. Administradora

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Administradora
PROCESO:	Administrativo
UBICACIÓN:	Administración
LÍDER INMEDIATO:	Gerente

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Producción, recursos humanos, oficios varios
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Gerente

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

<p>Mantener la empresa en orden a nivel financiero. Planeación y control de las actividades de la empresa. Adecuado uso de los recursos financieros de la empresa Orden dentro de los procesos establecidos en la empresa</p>
--

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Toma de decisiones en ingresos y egresos de la empresa
2. Retiro y liquidación de personal
3. Apoyo al gerente en todas las decisiones de carácter financiero
4. Manejo de contacto con los clientes y proveedores de la empresa
5.
6.

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes y proveedores
--

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración financiera

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer para un adecuado desempeño del cargo).*

- Conocimiento en contabilidad, negocios, manejo de office, manejo de personal.

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

3 años

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido para obtener el conocimiento específico del cargo)

6 meses

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Pensamiento crítico, comunicación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo y liderazgo.
- Capacidad de supervisión, organización y dirección de las actividades de la empresa.
- Habilidad para brindar capacitación y administración del personal a cargo.
- Manejo y administración de presupuestos.
- Distribución de tareas específicas con base en prioridades.
- Coordinación de actividades con otras áreas de apoyo.

Fecha de elaboración	18 octubre de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.3. Asistente administrativo

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente administrativa

PROCESO:	Administrativa
UBICACIÓN:	Administración
LÍDER INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	ninguno

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Atención al cliente

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Archivar
2. Recepción de llamadas
3. Manejo de office
4.
5.
6.

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores y clientes
--

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • secretariado ejecutivo

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer para un adecuado desempeño del cargo).*

- Office
- manejo de clientes

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

8 años

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido para obtener el conocimiento específico del cargo)

1 año

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización.
- Atender personalmente a los clientes de acuerdo con las políticas de la organización.
- Ofrecer a los clientes atención, utilizando la tecnología y normas de cortesía.
- Producir los documentos que se originen de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente.
- Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa.

Fecha de elaboración	18 octubre 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.4. Recursos humanos

I. IDENTIFICACIÓN



NOMBRE DEL CARGO:	Recursos Humanos
PROCESO:	Administrativo
UBICACIÓN:	Administración
LÍDER INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Producción, oficios varios, despacho, administrativo
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Gerente

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Manejo de personal y contratación

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Reclutamiento hojas de vida
2. Contratación
3. Manejo personal
4. Pago de nomina
5. Reporte de seguridad social

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción, área administrativa <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnica recursos humanos (SENA)

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer para un adecuado desempeño del cargo).*

- Relaciones interpersonales, manejo de office

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

4 años

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido para obtener el conocimiento específico del cargo)

2 años

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa
- Identifica la cultura requerida para alcanzar la estrategia del negocio
- Transmite objetivos a cumplir relacionados con los valores de la empresa
- Lidera procesos de cambio y de transformación cultural creando una clara visión compartida dentro de su equipo, desafiando el status quo y traduciendo la cultura deseada en conductas específicas.
- Es un ejemplo permanente y consistente de los valores de la empresa, transmitiendo a través de sus acciones la cultura, misión y visión de la empresa
- Motiva a los ejecutivos a comportarse de forma consistente con la cultura deseada
- Brinda autonomía a su equipo para lograr mejores decisiones.

Fecha de elaboración	18 octubre 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.5. Cilindrador

I. IDENTIFICACIÓN



NOMBRE DEL CARGO:	Cilindrador
PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	Planta
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	No
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	No

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Preparar y procesar la masa para los pancerotis, palitos y empanadas.

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Pesar la masa
2. Poner a batir la masa
3. Pasar la masa al cilindro
4. Pasar la masa al rellenedor

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rellenador <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: <i>(Conocimientos que debe poseer para un adecuado desempeño del cargo).</i></p>

- Peso de la masa
- como cilindrar la masa
- ingredientes
- mezclas

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

5 meses

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido para obtener el conocimiento específico del cargo)

1 mes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Manejo higiénico de suministros.
- Habilidad para el manejo y mantenimiento de maquinaria y equipos.
- Pelado, lavado y cortado de materia prima para alimentos y/o bebidas.
- Preparación de alimentos y/o bebidas.
- Mantenimiento de limpieza constante en el área de trabajo.
- Asegurar una mejora constante en la higiene y seguridad de toda actividad.
- Rapidez y eficacia al preparar los alimentos y/o bebidas.

Fecha de elaboración	18 octubre de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.6. Cocinero(a)

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	cocinera

PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	cocina
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	despachador

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Preparar los ingredientes

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Cortar jamón
2. Fritar tocineta
3. Picar queso
4. Preparar pollo con sal y salsas
5. Escurrir piña
6. Limpiar la cocina

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

PERSONAS INTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Despachador – rellenedor PERSONAS EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • ninguno
--

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: *(Profesión y otros estudios formales requeridos).*

- Primaria incompleta

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).*

- ninguno

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

6 meses

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

3 meses

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Conocimiento sobre aplicación de normas de higiene y de seguridad.
- Planeación para la elaboración de los productos.
- Preparación, condimento y cocción de alimentos.
- Conocimiento de diversidad de técnicas.
- Aplicación de técnicas variadas para preparar alimentos.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.7. Despachador

I. IDENTIFICACIÓN



NOMBRE DEL CARGO:	Despachador
PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	Cava
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Producción
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Gerente- administrador

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Velar que todo funcione correctamente, por orden de fecha, que los domiciliarios tengan todos los pedidos a tiempo y que todo el proceso en producción se este llevando correctamente.

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Organizar la cava
2. Empacar
3. Organizar producción
4. Guardar producción
5. Organizar y revisar todo en general

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

PERSONAS INTERNAS:

- Producción – cargos administrativos

PERSONAS EXTERNAS:

- Proveedores y clientes

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: *(Profesión y otros estudios formales requeridos).*

- bachillerato

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).*

- Enfriamiento, electricidad, manipulación de alimentos, mecánica

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

2 años

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

4 meses

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Supervisión y coordinación de distribución.
- Chequeo de documentación administrativa.
- Trabajo bajo presión (por ejemplo, en períodos de alta y baja demanda de despachos).
- Trabajo con pesas y equipos de medición.
- Chequeo de equipos de traslado y de despacho de mercaderías.
- Supervisión de operaciones de embalaje, traslado y estiba de mercaderías.
- Coordinación de operaciones de entrega de carga al transportista.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.8. Domiciliario

I. IDENTIFICACIÓN



NOMBRE DEL CARGO:	Domiciliario
PROCESO:	Repartir producto
UBICACIÓN:	Calles
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Despachador

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Repartir el producto terminado a los diferentes clientes
--

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Conducir
2. Transportar
3. Descargar
4. Recibir dinero de facturas
5. Liquidar dinero recibido

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despachador –asistente administrativa <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • clientes
--

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: *(Profesión y otros estudios formales requeridos).*

- bachiller

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).*

- Rutas – ubicación, manejo de carro y moto, mecánica básica

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

1 año

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

3 meses

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Supervisión y coordinación de distribución.
- Chequeo de documentación administrativa.
- Trabajo bajo presión (por ejemplo, en períodos de alta y baja demanda de despachos).
- Trabajo con pesas y equipos de medición.
- Chequeo de equipos de traslado y de despacho de mercaderías.
- Supervisión de operaciones de embalaje, traslado y estiba de mercaderías.
- Coordinación de operaciones de entrega de carga al transportista.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.9. Empacadora 1

I. IDENTIFICACIÓN



NOMBRE DEL CARGO:	Empacadora
PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	Planta
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	ninguno

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

empacar

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Empacar

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

PERSONAS INTERNAS:

- re llenador

PERSONAS EXTERNAS:

- ninguna

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: *(Profesión y otros estudios formales requeridos).*

- primaria

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: (Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).

- ninguna

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

Año y medio

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

4 meses

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Trabajo bajo presión (por ejemplo, en períodos de alta y baja demanda de despachos).
- Trabajo con pesas y equipos de medición.
- Supervisión de operaciones de embalaje, traslado y estiba de mercaderías.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.10. Empacadora 2

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Empacadora
PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	Planta

LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Ninguno

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Introducir los panzerotis en bolsas individuales y luego colocarles el tiquete y empacarlos de a 5 unidades en cada bolsa

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Recibir los panzerotis
2. Empacarlos en bolsas individuales
3. Colocarle el tiquete respectivo
4. En una bolsa de 7 x 10 empacar
5. Empacarlo de a 5 unidades
6. Cerrar el panzeroti

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

PERSONAS INTERNAS:

- Re llenadores

PERSONAS EXTERNAS:

- ninguno

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: (*Profesión y otros estudios formales requeridos*).

- Técnica en secretariado

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).*

- ninguno

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

4 años

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

1 año


COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Trabajo bajo presión (por ejemplo, en períodos de alta y baja demanda de despachos).
- Trabajo con pesas y equipos de medición.
- Supervisión de operaciones de embalaje, traslado y estiba de mercaderías.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.11. Oficios varios

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Oficios varios
PROCESO:	limpieza
UBICACIÓN:	Planta y administrativo
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Ninguno

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Mantener limpia la empresa

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Trapear
2. Sacudir
3. Lavar baños
4. Botar basuras

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primaria básica
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: <i>(Conocimientos que debe poseer para un adecuado desempeño del cargo).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • limpieza

<p>EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)</p> <p>1 año</p>
--

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido para obtener el conocimiento específico del cargo)

2 meses


COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Atención a los visitantes de la empresa.
- Mantener en orden e higiene las instalaciones de la oficina central y la presentación personal como estrategia de buena imagen corporativa.
- Mantener en buen estado el material asignado por la empresa.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.12. Rellenador 1

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Re llenador
PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	Planta
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	No
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Cilindrador

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Rellenar las unidades con el producto que se esté utilizando puede ser jamón queso salchicha etc.

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Recibir la tela o masa del cilindrador
2. Colocarla correctamente en el molde
3. Humedecer la masa
4. Rellenar con lo que se este trabajando
5. Pasar rodillo hasta cortar la tela
6. Extraer el producto para que lo empaquen

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

PERSONAS INTERNAS:

- Cilindrador – empacadora

PERSONAS EXTERNAS:

- ninguna

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: *(Profesión y otros estudios formales requeridos).*

- bachiller

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).*

- Contextura de masa, peso del alimento

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

1 año y 4 meses

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

15 días

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Conocimiento sobre aplicación de normas de higiene y de seguridad.
- Planeación para la elaboración de los productos.
- Preparación, condimento y cocción de alimentos.
- Conocimiento de diversidad de técnicas.
- Aplicación de técnicas variadas para preparar alimentos.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

6.3.13. Rellenador 2

I. IDENTIFICACIÓN

	
NOMBRE DEL CARGO:	Re llenador
PROCESO:	Producción
UBICACIÓN:	Planta
LÍDER INMEDIATO:	Recursos humanos
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	Ninguno
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Cilindrador cocinera

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

Tener listos ingredientes para rellenar

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1. Sacar ingredientes de la cava

2. Meter en cava

3. Introducir en masa

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

PERSONAS INTERNAS:

- Cilindrador, cocinera, empacadora

PERSONAS EXTERNAS:

- ninguno

V. PERFIL

FORMACIÓN ACADÉMICA: *(Profesión y otros estudios formales requeridos).*

- primaria

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: *(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).*

- ninguno

EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)

Año y medio

ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)

4 meses

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Conocimiento sobre aplicación de normas de higiene y de seguridad.
- Planeación para la elaboración de los productos.

- Preparación, condimento y cocción de alimentos.
- Conocimiento de diversidad de técnicas.
- Aplicación de técnicas variadas para preparar alimentos.

Fecha de elaboración	Octubre 18 de 2016
Elaborado por	Alejandra Pérez Hincapié Ana María Montoya Betancur
Aprobado por	Gerente

7. Discusión

Revisada la información existente, y una vez indagados propietarios y trabajadores, se encontraron los siguientes hechos y aspectos sobre el direccionamiento estratégico, el plan de desarrollo, la estructura orgánica, la planta de cargos, y la descripción y perfil de cargos, los cuales dan cuenta del nivel organizativo de la fábrica.

Tabla 2. Descripción organizacional de la fábrica de alimentos Proacon

ELEMENTO	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIÓN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<p>Cuenta con una Misión y una Visión corporativa.</p> <p>Los principales componentes de la Misión Son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de • Retorno de las inversiones • Calidad de vida del consumidor y el progreso del personal de trabajo • Crecimiento rentable <p>Los principales componentes de la Visión Son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el negocio • Generar calidad de vida a los trabajadores y al consumidor • Producir productos que satisfagan las necesidades del consumidor • Tener un ambiente laboral adecuado 	<p>Los componentes de la misión se utilizaron para deducir competencias comunes a todos los cargos de la fábrica</p>
PLAN DE DESARROLLO	<p>No hay un documento que dé cuenta, del norte de la fábrica.</p> <p>No se conocen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos corporativos • Metas corporativas 	<p>Aunque hay algunas ideas en cabeza de sus propietarios, estas no están documentadas, ni clarificadas, y por tanto no socializadas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos a corto, mediano o largo plazo 	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	No se cuenta con un organigrama claro, que dé cuenta de la posición de los diferentes cargos, las líneas de autoridad y comunicación formal	Se deduce el organigrama de los cargos reportados y la línea de autoridad verbal
PLANTA DE CARGOS	No cuenta con un documento que dé cuenta de la planta de cargos. Se deducen por el que hacer los diferentes cargos de la fábrica	La mayoría de los nombres de los cargos son la denominación del área de trabajo
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	Aunque se conocen de manera informal el nombre de diferentes cargos en la fábrica, no hay cargos descritos, ni perfiles que den cuenta de los requerimientos para desempeñar cada cargo	Se le dice verbalmente al ocupante del cargo lo que tiene que hacer

Es importante que la empresa tenga en cuenta las definiciones y descripciones de cada una de las competencias generales y específicas de cada cargo; con relación a las competencias generales, se establecen las siguientes:

- **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
- **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.

- **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, fijando objetivos, prioridades y realizando feedback.
- **DESARROLLO DE RELACIONES:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad, o redes de contactos con distintas personas.
- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, siendo capaz de identificar los riesgos y saber cuándo abandonar.
- **DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los Colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y

los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- **MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO:** Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- **HABILIDADES MEDIÁTICAS:** Esta asociadas a la efectiva utilización de los medios de comunicación y su aplicación oportuna, implicando desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, grabación de CD, teleconferencias, entre otras, comunicando lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico porque hace referencia a los medios.
- **TRABAJO BAJO PRESIÓN:** Capacidad para conservar la calma y la serenidad en situaciones de trabajo que involucren un alto grado de funcionamiento en un lapso muy breve de tiempo. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A partir de los instrumentos de recolección de información se describieron los diferentes cargos de la fábrica, cuya información no existía de manera documentada. La descripción de cada uno de los cargos, con su respectivo perfil por competencia se encuentra en el punto 6 del presente trabajo.

A partir de la misión y visión de la fábrica, las cuales se encontraron escritas, se deducen las competencias genéricas, aquellas comunes a todos los cargos; así mismo para determinar las

competencias del cargo, se dedujeron de las responsabilidades consignadas en la descripción de cada cargo.

Aquellas competencias corporativas, comunes a todos los cargos, se dedujeron de la Misión y Visión de la fábrica.

Una vez descritos los diferentes cargos de la fábrica, y específicamente a partir de las responsabilidades propias de cada cargo se dedujeron las competencias particulares; con las competencias genéricas para todos los cargos de la fábrica y con las específicas, propias de cada cargo se conforma el diccionario de competencias, donde se define cada competencia y se detallan los niveles de la misma.

Las competencias necesarias para el personal que ocupa los diferentes cargos de la Fábrica de Alimentos Proalcon, de tal suerte que contribuyan a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa, se dedujeron de la Misión y Visión de la fábrica, así como de la descripción de cada uno de los cargos.

Se describió cada uno de los cargos de la fábrica, desde el cargo del Gerente, pasando por los domiciliarios, hasta el cargo de oficios varios; la descripción incluyó el nombre del cargo, el cargo del jefe inmediato, el propósito del cargo, las principales actividades y funciones,

Se dedujo el perfil de cada cargo; el cual incluyó formación académica, conocimientos específicos, experiencia y entrenamiento requerido.

Se identificaron las competencias requeridas para cada cargo, incluidas las competencias genéricas, comunes a todos los cargos de la fábrica.

El manual de cargos y perfiles para la Fábrica de Alimentos Proalcon, es la fusión de la descripción de los cargos, los perfiles y el diccionario de competencias.

La descripción de cargos ha permitido que los ocupantes reflexionen con respecto a su quehacer cotidiano; para la empresa significa contar con una herramienta que le permite de manera organizada establecer el que hacer en el marco de sus actividades productivas y administrativas.

El hecho de plantear competencias genéricas, comunes a cada cargo, le permite a la fábrica promover y mantener una imagen corporativa propia a partir del desarrollo de las mismas y de la exigencia a quienes ingresen como parte de la misma.

Si bien el desarrollo organizacional de la fábrica ha sido bajo, la descripción y perfil de cargos adelantada le permite a la empresa cimentos para el desarrollo de otras herramientas y procesos propios del que hacer organizacional de toda empresa que pretende ser viable en un mercado cada vez más competitivo.

Es importante que la fábrica Proalcon, en cabeza de sus propietarios y/o gerencia mantengan el interés por organizarse, de tal suerte que cada vez más se acerquen a una empresa viable y sostenible en el actual mercado competitivo.

La descripción y perfil de cargos es un pilar fundamental para que la empresa continúe promoviendo y desarrollando herramientas que le contribuyan sustancialmente a su crecimiento organizacional.

Es importante evaluar el nivel de competencias en los empleados de tal suerte que tal diagnóstico se convierta en insumo para programas de capacitación que permita cerrar la brecha que pudiera existir.

Una ulterior investigación puede bien dirigirse a evaluar el nivel de competencia de los empleados y la productividad relacionada.

8. Conclusiones

Los resultados de esta investigación se constituyen en una propuesta de un manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa; para lograr identificar los cargos, realizar los respectivos perfiles e identificar las competencias de cada uno de los miembros de la organización, se estableció que las características y exigencias de cada cargo de la organización giran en torno a una serie de competencias generales que deben desarrollarse en mayor o en menor medida por el personal, dependiendo de las funciones que cumple cada individuo para la entidad.

Las diferentes competencias identificadas se encuentran intrínsecamente relacionadas con características propias de cada cargo como es el caso del nivel educativo, los conocimientos específicos y la experiencia laboral; tales características también se encuentran medidas por una serie de exigencias determinadas por el cargo superior a quien reporta, la misión del cargo, los recursos físicos bajo su responsabilidad, el tipo y alcance de las decisiones, las relaciones internas y externas y las responsabilidades y resultados esperados del cargo.

Se lograron identificar las diferentes competencias de cada uno de los cargos que la Fábrica de Alimentos Proalcon posee para su adecuado funcionamiento, pero a su vez, se pudo proponer un listado de competencias generales y específicas con las cuales no contaba dicha organización.

Mediante el desarrollo de este estudio se estipula un manual de funciones en el cual se realiza una descripción de los cargos del personal de la Fábrica de Alimentos Proalcon por competencias; de esta forma se mejoraría en todo el sistema, tanto en la eficiencia de los grupos de trabajo como en las relaciones interpersonales. De la misma forma, cuando los empleados

conocen las expectativas relacionadas con sus metas, se espera que existan mejores resultados en los dos aspectos mencionados (eficiencia y relaciones).

El proceso de definición de las competencias laborales debe ser un trabajo riguroso y sistemático, en el que existe un análisis exhaustivo de la información recolectada, tanto desde el punto de vista de las teorías organizacionales como desde el punto de vista de la Organización, para garantizar la pertinencia de las competencias elegidas, así como de sus significados de manera que reproduzca la realidad organizacional.

Las competencias laborales están cada vez más extendidas dentro de la Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones de todo tipo, y a esa realidad no puede escapar la empresa de Alimentos Proalcon. La razón de la aceptación de este enfoque por competencias se puede considerar que se encuentra en las ventajas que aporta a la gestión de las personas que conforman una empresa, al permitir que ésta sea más eficaz y, en consecuencia, su personal sea más útil y rentable para la entidad.

9. Recomendaciones

La implementación de competencias en la empresa de Alimentos Proalcon, permitirá a las personas que se desempeñan allí, poder conocer sus propias potencialidades y deficiencias laborales. A su vez, la empresa con este conocimiento podrá implementar planes de capacitación para mejorar la eficiencia basada en competencias.

Al implementar la descripción de cargos por competencias en la empresa se espera una mejoría en todo el sistema, tanto en la eficiencia de los grupos de trabajo como en las relaciones interpersonales. De la misma forma, cuando los empleados conocen las expectativas relacionadas con sus metas, se espera que existan mejores resultados en los dos aspectos mencionados (eficiencia y relaciones).

En relación con la implementación de un modelo de gestión por competencias para la empresa de Alimentos Proalcon, se hace indispensable el apoyo de las directivas de la empresa, ya que de dicho apoyo se desprende un proceso de sensibilización oportuna que garantice la comprensión del modelo y la participación de las personas adscritas a la organización.

Para la implementación de un modelo de competencias organizacionales en la empresa de Alimentos Proalcon se hace necesaria la existencia de un plan estratégico claramente definido y asimilado por la organización, ya que de dicho plan se desprenden los lineamientos organizacionales que permiten la definición de las competencias organizacionales y específicas de los cargos.

Referencias

- Acosta, S., & Pardi, C. (2011). *Propuesta de un manual de descripción de cargo aplicado a la dirección técnica de la fundación para el desarrollo del deporte del Estado Sucre (FUNDESU) para el año 2011*. Cumaná (Sucre – Venezuela): Universidad de Oriente.
- Agudelo B., Mónica M. y Alzate C., Aida. (2004). *Propuesta metodológica para la implementación del sistema de gestión del talento humano basado en competencias aplicado a la Empresa Salamanca S.A*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Agudelo G., A. F., Castañeda T., P. A., & Rojas S., L. M. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora CI Coffee INN de la ciudad de Pereira (Risaralda)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Albert, M. (2006). *La investigación educativa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alles, M A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Argentina: Granica.
- Ansorena C., A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Bogotá: Grupo Planeta.
- Aranciba, V., & Díaz, R. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psyque*, 11(2), 207-214.
- Aristizabal, M. y Quiceno, S. (2011). *Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.

- Badilla, L. (2001) *Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Nociones sobre el concepto de competencias*. Recuperado de <http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/Tuning.pdf>
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México, McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Echavarría J., M. T. (2000). Componentes de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (9), 1-43.
- Echeverry C., I. (1994). *Gerencia de servicio al cliente y comunicaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana – Facultad de Comunicación Social.
- Escobar P., M. del R. (2001). *Modelo de diagnóstico cultural para una universidad*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Comunicación Social.
- Franco L., E., Montoya C., C., & Alzate G., L. (2016). *Perfiles de cargo y manual de funciones del personal de salud en la Corporación IPS Comfamiliar Camacol – Coodan*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Furnham, A., y Pelcastre O., R. (2000). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford: Editorial Oxford.
- Guillén G., C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Gutiérrez, R. (2009). *Elaboración del manual de responsabilidades Transportes Hato Viejo S.A.*
Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Hernández S., R.; Fernández C., C.; y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación.*
México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Ocampo, G. (2011). *Perfiles de cargo para la elaboración del manual de funciones de los empleados de la fundación Horacio de J. Restrepo durante el año 2010.*
Envigado: Institución Universitaria de Envigado..
- Levy L., C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas.* Barcelona: Gestión.
- López G., J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Mafla L., N. (2012). *Proyecto de actualización de perfiles y creación de manuales de cargo.*
Medellín: Universidad de Antioquia.
- Marín P., D. (2011). *Definición de competencias y elaboración de perfiles ocupacionales para la implementación del modelo de gestión humana por competencias en secuencia 24 S.A.S.*
Medellín: Universidad de Antioquia.
- May S., O. (2015). *Necesidades organizacionales con respecto a las competencias de los cargos del Zalmedina Hotel de la ciudad de Cartagena.* Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Montoya, E. (2011). *Elaboración de funciones de Divertrónica Medellín S.A. durante el segundo semestre 2009 y primero de 2010.* Envigado: Institución Universitaria de Envigado
- Muchinsky, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo.* México: Prentice Hall.

- Pereda M., S. (2005). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pinilla, A. (2001) *Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Las competencias en la educación superior*. Recuperado de <http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/Tuning.pdf>
- Reimel de C., S. (1998). ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1), 37-38.
- Restrepo, D. (2013). *Análisis comparativo sobre el concepto de competencias laborales según los autores Martha Alles, Spencer & Spencer y David McClelland*. Envigado: Institución universitaria de Envigado.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez O., O. (2008). *Estructuración del manual de funciones y perfiles del departamento de montajes y mantenimiento Cooperativa Colanta Ltda*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Sánchez, A., Martínez, C., & Marrero, C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 24, 53-65.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675.
- Santos, S., & Espitia, J. (2003). Competencias laborales: Identificación, normalización, formación y certificación. *Revista normas y calidad*, 18(57), 26-30.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Suárez, R., & Domínguez, O. (2006). Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo- organización: Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana. *Cuadernos de Administración*. 19, 81-101.

- Tolosa A., E. (2014). *Actualización de los manuales de perfiles de Cargos de Mineros S.A.*
Medellín: Universidad de Antioquia.
- Toro Á., F. (2002). *Desempeño y productividad: Contribuciones de la Psicología Ocupacional.*
Medellín: Cincel.
- Torres E., J. M., & Urbina L., O. (2006). Perfiles profesionales, funciones y competencias del personal de Enfermería en Cuba. *Educación Médica Superior*, 20(1), 1-36.
- Umaña M., E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano.* Costa Rica: UNED.
- Urdaneta B., O. (2001). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano.*
Bogotá: 3r Editores.
- Wattíez, R., Quiñónez, C., & Gamarra, M. (2001). *Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Competencias.*
Recuperado de <http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/Tuning.pdf>
- Wilches R., A., y Londoño L., M. (2008). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la unidad de emprendimiento empresarial de la Universidad de Antioquia.* Medellín: Universidad de Antioquia.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa.*
Barcelona: Paidós.
- Zayas A., P. (2011). El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación. Ejemplo de dependiente gastronómico en la rama turística. *Turismo y Desarrollo Local*, 4(9), 1-15.

Anexos

Anexo A. Ejercicio práctico para diligenciar la descripción de un cargo por competencias*

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	
PROCESO:	
UBICACIÓN:	
LÍDER INMEDIATO:	
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	
CARGOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:

--

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

1.

* El presente ejercicio es una adaptación del autor Álvaro Ansorena Cao. Ansorena C., A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Barcelona: Paidós.

2.
3.
4.
5.
6.
7.

IV. ACTIVIDADES Y RELACIONES DEL CARGO CON:

<p>PERSONAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <p>PERSONAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> •

V. PERFIL

<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: <i>(Profesión y otros estudios formales requeridos).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: <i>(Conocimientos que debe poseer el ocupante del cargo para su adecuado desempeño).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •

<p>EXPERIENCIA (Tiempo específico requerido)</p> <p>ENTRENAMIENTO (Tiempo requerido por el ocupante para obtener el conocimiento específico del cargo)</p>

Fecha de elaboración	
Elaborado por	

Anexo B. Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJOS DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiante	IUE	Externa	
Personal	\$ 200.000	\$	\$	\$ 200.000
Asesoría	\$	\$ 1.600.000	\$	\$ 1.600.000
Material y suministros	\$ 300.000	\$	\$	\$ 300.000
Bibliografía	\$ 300.000	\$	\$	\$ 300.000
Equipos	\$ 1.500.000	\$	\$	\$ 1.500.000
Publicaciones	\$ 60.000	\$	\$	\$ 60.000
TOTAL	\$ 2.360.000	\$1.600.000	\$	\$ 3.960.000

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
NOMBRE DE ESTUDIANTES	FUNCIÓN EN EL TRABAJO	DEDICACIÓN horas/semana	FUENTES			TOTAL
			Estudiantes	IUE	Externa	
Alejandra Pérez Hincapié	Investigadora	20 horas	\$ 100.000	\$	\$	\$ 100.000
Ana María Montoya Betancur	Investigadora	20 horas	\$ 100.000	\$	\$	\$ 100.000
TOTAL			\$ 200.000	\$	\$	\$ 200.000

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE ASESORÍAS						
Asesores	Título	COSTO VR Mes / N° meses	FUENTES			TOTAL
			Estudiantes	IUE	Externa	
Asesor		2 semestres		\$1.600.000		\$1.600.000
TOTAL				\$1.600.000	\$	\$1.600.000

DESCRIPCIÓN DEL MATERIALES Y SUMINISTROS				
MATERIAL	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Papelería	\$ 60.000	\$ 0	\$ 0	\$ 60.000
Útiles	\$ 60.000	\$ 0	\$ 0	\$ 60.000













Impresiones	\$ 120.000	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000
Argolladas	\$ 30.000	\$ 0	\$ 0	\$ 30.000
Fotocopias	\$ 30.000	\$ 0	\$ 0	\$ 30.000
TOTAL	\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 300.000


DESCRIPCIÓN BIBLIOGRAFÍA				
DESCRIPCIÓN BIBLIOGRAFÍA	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Compra de libros	\$ 300.000	\$	\$	\$ 300.000
	\$	\$	\$	\$
TOTAL	\$ 300.000	\$	\$	\$ 300.000

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Computador	\$ 1.200.000	\$	\$	\$ 1.200.000
Impresora	\$ 100.000	\$	\$	\$ 100.000
Dispositivos de almacenamiento	\$ 100.000	\$	\$	\$ 100.000
Internet	\$ 100.000	\$	\$	\$ 100.000
TOTAL	\$ 1.500.000	\$	\$	\$ 1.500.000

DESCRIPCIÓN PUBLICACIONES (OTROS)				
DESCRIPCIÓN PUBLICACIONES	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Empastada (2 ejemplares)	\$ 40.000	\$	\$	\$ 40.000
Grabación de Cd's	\$ 20.000	\$	\$	\$ 20.000
TOTAL	\$ 60.000	\$	\$	\$ 60.000

Anexo C. Cronograma

Actividad	Abr-May	Jun-Jul	Ago-Sep	Oct-Nov	Ene-Feb	Mar-Abr
1. Identificación del problema objeto de estudio						
2. Rastreo bibliográfico previo						
3. Fichaje de documentos y bibliografías más relevantes						
4. Categorización y clasificación de información						
5. Depuración de contenidos						
6. Redacción del anteproyecto						
7. Entrega de anteproyecto						
8. Recolección de información (instrumentos)						
9. Identificación, procesamiento y análisis de la información						
10. Entrevistas						
11. Correcciones y modificaciones según sugerencias de asesores						
12. Redacción de artículo de síntesis						

Actividad	Abr-May	Jun-Jul	Ago-Sep	Oct-Nov	Ene-Feb	Mar-Abr
13. Presentación de informe final						
14. Sustentación	