

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
NUTRISER COLOMBIA S.A.S.**

**DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y
ELABORACIÓN DE PERFILES OCUPACIONALES**

Manuel David Galeano Carvajal

Asesora:

Ángela María Gil Gallego

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN**

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a NUTRISER COLOMBIA S.A.S por permitirme conocer la empresa en el ámbito organizacional y estratégico, a su Gerente, Andrés Jaramillo Giraldo y su mano derecha, Catalina Pulido Galeano, por brindarme la oportunidad de aprender en la práctica y aportar desde mi formación universitaria en el desarrollo de la empresa.

A mi asesora de tesis y maestra de Psicología Organizacional, Ángela María Gil Gallego, por su conocimiento, entrega e interés por el desarrollo de esta disciplina y en particular su puesta en práctica en la empresa NUTRISER COLOMBIAS.A.S. a partir de este trabajo.

Y por último, pero no menos importante, a mi padre, José Ramiro Galeano Londoño, Magister en Educación, excelente coequipero y guía para el desarrollo de este proyecto. Gracias por su interés y dedicación en todo momento que lo he necesitado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
HIPÓTESIS.....	9
CAPITULO 1:	
La gestión del talento humano basado en competencias en el contexto global, latinoamericano y local.....	10
CAPITULO 2:	
Las Competencias como el Ganar-ganar.....	24
CAPITULO 3:	
Como desarrollar Competencias.....	43
Levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias (Análisis y descripción depuestos).....	57
CAPITULO 4:	
Caracterización de NUTRISER COLOMBIA S.A.S.....	75
CAPITULO 5:	
Metodología.....	83
CAPITULO 6:	
Diccionario de Competencias.....	89
Perfiles por competencias.....	109
Plan prospectivo estratégico.....	123
CAPITULO 7:	
Propuesta.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	134

El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. El activo más valioso de una institución (comercial o no comercial) del siglo XXI serán aquellos de sus empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de estos.

(Drucker, 1999, p. 191)

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones convencionales pertenecientes al desarrollo precapitalista y capitalista han entendido la fuerza de trabajo humana, como recurso para el cumplimiento de funciones estandarizadas, generalmente complementarias a la máquina para la producción de servicios o productos en serie; la sociedad poscapitalista, también nominada de posmodernidad, han hecho la transición de recursos humanos a talento humano, en donde ya no es suficiente el cumplimiento de funciones operarias establecidas, sino que el anterior operario necesita de un aprendizaje creativo y la potenciación de sus habilidades intelectuales para la prestación de un servicio innovador; de ahí que a partir de esta nueva etapa, la demanda ya no es de operarios que cumplan funciones, sino de talento humano que está cada día innovando en la prestación de su servicio.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Entre los años 2006 y 2017, la empresa NUTRISER COLOMBIA S.A.S. ha venido haciendo gestión de su talento humano de una forma tradicional y empírica, según su crecimiento y desarrollo, ha demandado. Sin embargo, en este momento se sientes limitados con los procesos de gestión del talento humano que aplican, y en algunos casos sienten que podrían hacerlos más rentables, además de poder ser más eficientes. Por lo tanto, están necesitando de un área que se encargue no solo de la gestión del personal, sino que se configure un área estratégica, que gestione el potencial del equipo de trabajo, de manera que pueda alinearse a la estrategia corporativa y aportar a su desarrollo.

En esta investigación nos enfocaremos en el área de gestión del talento humano y nuestra intención es resolver los limitantes que tiene la empresa NUTRISER COLOMBIA S.A.S. en los procesos de gestión del talento humano iniciando con los perfiles de cargo.

JUSTIFICACIÓN

NUTRISER COLOMBIA S.A.S. ha crecido exponencialmente en los últimos años, no solo, en tanto a la demanda de sus servicios desde su objeto misional inicial, sino que además ha diversificado tanto sus productos, como sectores geográficos en donde presta sus servicios. Por tanto, demanda que su estructura organizacional disponga de una dirección estratégica de gestión del talento humano, actualizado, robusto y con músculo para que pueda responder los requerimientos que experimenta día a día, de parte de sus clientes, internos y externos.

A raíz de estas condiciones, consideramos importante establecer la diferencia entre el desarrollo y crecimiento de una empresa:

El desarrollo empresarial lo podemos considerar como las etapas por las que atraviesa una empresa desde su creación hasta que alcanza su madurez, en la que interactúa el personal, los líderes, los recursos, el entorno y el mercado, para fomentar el crecimiento de la empresa o frenarlo. Las etapas de desarrollo son:

1. *Etapas de previsión y planeación.*
2. *Etapas de organización*
3. *Etapas de dirección.*
4. *Etapas de integración del talento humano y no humano.*

5. *Etapa de ejecución*

6. *Etapa de evaluación.* (Nacional Financiera, 2016)

Para los efectos del presente trabajo nos centraremos en la etapa de integración del talento humano.

Con los cambios acelerados en la sociedad, desde los años 90 donde se visualizaba la transición de era económica y el poder de la mano de obra de las grandes empresas, comenzaba a perder su impacto y comenzaba a ganar el pensar en el trabajador como un bien, donde su conocimiento primaba y no su capacidad para desarrollar una actividad eficientemente, sino su capacidad para trabajar con el conocimiento. Estas personas adquieren destrezas e información dentro de las organizaciones con el fin de convertirse en un activo que haga más productiva la empresa y en esta medida Drucker (1999) dice que es un proceso simbiótico “en la mayoría de los casos”, donde la empresa, como el trabajador depende del otro; además es de considerar que el conocimiento en ciertas actividades puede ser móviles, a otras organizaciones, por lo cual en otros casos son las empresas quienes más necesitan a los “empleados”, y ahí es donde radica el poder de quienes trabajan con el conocimiento.

En la posmodernidad, el uso de las nuevas tecnologías de la información y de una nueva logística en empresas que tienen como objeto producir y distribuir alimentos como NUTRISER COLOMBIA S.A.S., lo más recomendable es la implementación de un sistema de gestión del personal por competencias.

La gestión por competencias, que cuando está bien diseñada ...es un verdadero sistema de ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor, capacitadas tanto en conocimiento como en competencias. (Alles, 2008, p. 18)

Es un modelo dinámico y actualizado, que permite responder con oportunidad y calidad a los cambios acelerados en la sociedad ante el uso de las nuevas tecnologías de la información y de una nueva logística en empresas.

Reconocido el crecimiento y desarrollo de NUTRISER COLOMBIA S.A.S. en los últimos 10 años, la empresa está requiriendo de una propuesta concreta que le permita seleccionar el personal idóneo para los cargos que se encuentran vacantes, dar claridad a las funciones con relación al alcance que requieran los cargos de la organización y le permita evaluar el desempeño de sus empleados; donde el punto inicial es el diseño de los perfiles por competencias y su respectivo diccionario de competencias.

OBJETIVO GENERAL

En el contexto de la dirección estratégica de gestión del talento humano por competencias, generar los perfiles por competencias de la organización, que satisfagan las necesidades de la NUTRISER COLOMBIA S.A.S. con relación a su crecimiento, desarrollo y direccionamiento estratégico al año 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la importancia de la gestión por competencias en las empresas modernas.
2. Realizar la evaluación de los imperativos estratégicos (misión, visión y valores corporativos) y organigrama de la empresa NUTRISER COLOMBIA S.A.S.

3. Desarrollar un diccionario de competencias organizacionales y específicas que representen los imperativos estratégicos de la empresa NUTRISER COLOMBIA S.A.S.
4. Desarrollar los perfiles por competencias de los cargos de la empresa NUTRISER COLOMBIA S.A.S.

HIPÓTESIS

NUTRISER COLOMBIA S.A.S. desde su creación viene gestionando su talento humano de una forma empírica y limitada, con relación a factores que afectan el desarrollo de las empresas en el siglo XXI (La globalización, las nuevas tecnologías y la reconversión o capacitación del talento humano) sin contar con un área de gestión estratégica de talento humano, con los recursos y conocimiento para soportar las demandas de su crecimiento.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

Vivimos en un momento en el que, tanto en las empresas como en las organizaciones se pretende alcanzar la excelencia, la calidad total. También sabemos que ella no es posible sin contar con un personal satisfecho e implicado: porque el éxito de la empresa y de la selección pasa por la satisfacción del personal y por su buen clima laboral.

(De Ansorena, 1996, p.13)

Resumen

El estudio de la Gestión Humana por Competencias data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era un problema de permanente preocupación. Se muestra como en la sociedad de la información y el conocimiento, países desarrollados y no desarrollados entran en competitividad. Los unos para mantener su hegemonía, los otros, para entrar en el negocio. Ambos dependen de la calidad de la educación para ingresar y sostener el desarrollo de la tecnología e incorporarla en sus procesos. El capítulo concluye de como el enfoque de Gestión del Talento Humano por competencias es clave sin importar que se esté en la prosperidad.

Palabras clave: Gestión Humana, Competencias, sociedad de la información y el conocimiento, educación.

Introducción

A finales del siglo veinte, en sus dos últimas décadas ingresan las Competencias al campo de la gestión del talento humano, como medio para orientar una metodología, que haga posible mejorar esta área en las empresas y organizaciones, para mejorar su competitividad, cuando el desarrollo de estas con el ingreso a la sociedad de la información y del conocimiento, están depositadas en el talento humano.

Vivimos en un momento en el que, tanto en las empresas como en las organizaciones se pretende alcanzar la excelencia, la calidad total. También sabemos que ella no es posible sin contar con un personal satisfecho e implicado: porque el éxito de la empresa y de la selección pasa por la satisfacción del personal y por su buen clima laboral. (De Ansorena, 1996, p.13)

El concepto de competencia tiene una multiplicidad de interpretaciones, que antes no podían ser cuantificadas, por lo que se plantea como multidimensional y en una estrecha relación con el rendimiento en el mundo laboral, cuando éste ha venido cambiando de forma acelerada, con la exigencia de mayores habilidades individuales y colectivas. Las competencias son un concepto que permiten identificar en las personas la adaptación más rápida a los mutiles cambios en el conocimiento, las tecnologías, las técnicas, en una sociedad igualmente cambiante en lo económico y cultural.

El modelo por competencias, pretende romper con el llamado modelo por funciones, por su comportamiento desagregado e independiente a implementar un modelo estratégico orientado al logro de los objetivos de la organización

La teoría de competencias provee mayores innovaciones como por ejemplo partir del efecto diferenciador de las personas, desde todo punto de vista, incluido el laboral, que le permite desempeños diferentes y mejores para unos procesos, en relación con otros. Por tanto, la clave de esta teoría consiste en identificar estas características a partir del diseño de cargos o perfiles,

selección, gestión del desempeño, planes de entrenamiento, compensación, motivación, a cargo del Área de Gestión del Talento Humano.

El propósito consiste en lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en el proceso de desempeño del cargo, pues el trabajador dispondrá del perfil requerido para su desempeño en forma exitosa, no solo para la empresa, sino también en lo personal, a partir de una automotivación y satisfacción, por la relación del cargo con sus habilidades, destrezas, información.

Veamos el devenir de la gestión humana por competencias en el contexto global, latinoamericano y local.

La gestión del talento humano basado en competencias en el contexto global, latinoamericano y local

La relación existente entre competencias laborales y competitividad, se puede explicar desde el movimiento del enfoque de competencia laboral relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens (1997) asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión del talento humano.

Con Mertens (1997), observamos el surgimiento del enfoque de competencia en conexión con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. En un momento en que se da una presión a nivel mundial por la calidad, la eficiencia y la eficacia, fueron

estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente y posteriormente a Latinoamérica.

Las empresas y organizaciones que querían permanecer en el mercado comprendieron que necesitaban generar ventajas competitivas. Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas;

Para Mertens el problema puede sintetizarse en el siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas? Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos. (Marín, 2011, p.16)

Las organizaciones han observado y comprendiendo un cambio en el contexto exterior, que les ha llevado a redefinir su entorno interior: visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos, en un esquema sistémico de interdependencia de las diferentes áreas organizacionales mediadas por el área de gestión del talento humano, el que hoy se considera básico en el funcionamiento de todo negocio. Desde aquí se comienza a observar la gestión humana como un área no solo estratégica, también prospectiva, por la misma dinámica de cambio que ha tomado la sociedad en los últimos años, si se quiere alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

La diferencia desde los valores corporativos es básica, porque allí hay un cambio de una visión funcionalista, es decir, por funciones, a una visión, estratégica, es decir por subsistemas,

en donde interactúan los demás subsistemas de gestión del talento humano, el cual toma una dinámica distinta de observación y reacomodo interno que a la vez permite una mejor lectura del entorno externo.

Desde este enfoque por competencias, es posible comprender que la Gestión del Talento Humano, se constituye en una estrategia actual y en prospectiva para coadyuvar en el cumplimiento de los logros, en los diferentes pasos de los procesos: diseño de cargos, selección, capacitación etc. En esta perspectiva la GTH¹ por Competencias toma su liderazgo, como fuerza que empodera, apoya y soporta la competitividad de una empresa, ya que estas están depositadas hoy, en el conocimiento que poseen las personas. Es decir:

Una dirección estratégica del capital humano en la organización, reúne la selección de personal, planes de sucesión, programas de capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, planes de remuneración y beneficios y análisis de la descripción de los puestos de trabajo; todo ello conducido por una gestión integral por competencias bien orientada, que permita:

- *Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.*
- *Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores y a través de ello los activos a su cargo.*
- *Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere programas de desarrollo para un desempeño superior.*
- *Remunerar al personal de manera justa.*
- *Determinar la llamada “brecha técnica” y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.*
- *Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno a la inversión (ROI).*
- *Establecer la ventaja competitiva en el mercado.*
- *Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad del área de Gestión Humana, sino que compromete tanto a la alta dirección como a todo el personal de línea”. (Marín, 2011, p.18)*

¹ Gestión del Talento Humano

Antecedentes

Entremos en los inicios de lo que hoy llamamos Gestión del Talento Humano; según el autor Jean Fombonne, citado por (Alles, 2008, p. 24) relata que, en Francia desde el año 1968 se vislumbraron los primeros indicios de la GTH, teniendo en cuenta los cambios que se generaban en la lucha por unas nuevas prácticas laborales, de donde se desprendieron las primeras vacantes de responsables de la función del personal, teniendo en cuenta que para ese entonces aún no tenía clara su utilidad, ni se definía su alcance dentro de una empresa. Su función se definió entonces dentro del departamento de personal donde el encargado era un empleado con muchos años de experiencia en la empresa, además de poseer amplios conocimientos en leyes, pero que nunca había pasado por una universidad. Ya en los 70 el perfil se modifica nuevamente y se convierte en una persona con gran capacidad para relacionarse con los sindicatos, profesional en derecho y un hábil negociador. A partir de los años 80 se comienza a tener conciencia sobre la necesidad de una forma diferente del manejo del personal y comienza a tomar fuerza el desarrollo del talento humano.

Para finales del siglo XX, en relación al escenario laboral los autores Carretta, Dalziel y Mitrani identifican los elementos que se deben tener en cuenta:

- *Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.*
- *Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.*
- *Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplan valorar y premiar de un modo coherente a las personas.* (Alles, 2008, p. 57).

Para este tiempo se dio toda la importancia a la gestión del talento humano y aparece en el escenario un nuevo concepto: Las competencias.

El estudio de la Gestión del Talento Humano por Competencias data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era un problema de permanente preocupación. Se le encomendó el estudio a David McClelland, profesor de Harvard reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona (más adelante tomado como competencias), que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección. El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. (Marín, 2011, p.20)

Los procedimientos tradicionales fueron cayendo por su peso,

Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. (Marín, 2011, p.20)

Como lo sustenta la autora citada:

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que, para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Posteriormente, según Boyatzis (1982) se estimuló mucho el uso del término, haciéndolo “obligatorio para cualquier consultor serio después de los ochenta”. (Marín, 2011, p.21)

Las competencias han entrado al mundo de la información y del conocimiento, es decir hacen parte de él, por tanto, es presumible considerar que se quedan haciendo parte de esta época, por ser más amplias que los conceptos psicológicos tradicionales.

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones,

actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico. Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico. (Marín, 2011, p.22).

Es decir, se toma para la psicología, el cambio de enfoque que se viene dando en las Ciencias Humanas y Sociales, su punto de partida unidimensional, la homogeneidad, y lo cuantitativo como métrica de validez. Es decir, el paso a lo multidisciplinar, la diversidad y la metodología mixta en cuanto integrar lo cuantitativo y lo cualitativo para una mejor comprensión de los fenómenos y por tanto mayor validez. Es así como las competencias abren la psicología, por lo menos la psicología organizacional, pues las competencias se plantean como multidimensionales al ser y con una conexión directa hacia adentro y hacia afuera del entorno de la empresa.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas, mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. (Marín, 2011, p.22).

Las empresas demandan personas con competencias

En la sociedad de la información y el conocimiento, países desarrollados y no desarrollados entran en competitividad. Los unos para mantener su hegemonía, los otros, para entrar en el negocio. Ambos dependen de la calidad de la educación para ingresar y sostener el desarrollo de la tecnología e incorporarla en sus procesos. Para los países del tercer mundo la tecnología se encuentra poco desarrollada para tener mejores posibilidades y lo preocupante es que aún no hemos entendido que se necesita innovar la educación, para aprovechar mejor la tecnología,

pasar de *la Onda del currículo Industrial o de modernidad sólida*², a un currículo para la sociedad de la información y el conocimiento, el infocapitalismo, de la producción en serie a la producción personalizada, un currículo integro/integral. (Galeano, 2016)

Contexto Internacional

A nivel internacional en las empresas se comienza a hablar de competencias a partir de la teoría de la eficiencia social de los años 60, con la cual se busca promover la formación de trabajadores para satisfacer las demandas laborales. Surge así en Inglaterra la educación y entrenamiento con base en competencias (Hyland, 1994). Este movimiento de capacitación para el trabajo se fundamenta en la psicología conductista.

En la década del 80 se comienza a implementar procesos sistemáticos de formación para el trabajo con el fin de tener talento humano con parámetros de eficiencia y de eficacia en un contexto de competitividad empresarial nacional e internacional. Así se hizo en Estados Unidos, Australia y Canadá, llegando a la implementación progresiva de reformas educativas enfocadas a fortalecer la competitividad de los trabajadores en el ámbito internacional. (Gonczi, 1998).

Las competencias están asociadas a los conceptos de productividad y rentabilidad, surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. El concepto fue implementado por David McClelland (Spencer & Spencer, 1994) en los años 70, a partir de una serie de estudios en los cuales se encontró que las tradicionales pruebas de desempeño no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo. Es por ello que este autor propuso tener más en cuenta las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en vez de las tradicionales descripciones de atributos, los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia. Esto ha llevado a la implementación de procesos de gestión del talento humano por competencias en las empresas. (Tobón, 2006, p. 79).

² Galeano, R. (2016). *El Currículo Sitiado: un plan visionario para la innovación del currículo en la región*. Editorial PLANEA: Medellín.

Es así como las competencias se expanden por el mundo: *“Empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores”*. (Marín, 2011, p.24).

La innovación, en cuanto al ingreso de la Gestión Humana por Competencias está relacionada con el mejoramiento de la productividad.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de la competitividad mediante la productividad y para ello se requiere de la competitividad del talento humano.

Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencias, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. (Marín, 2011, p.24).

Es así como el auge de la Gestión del Talento Humano por Competencias toma fuerza en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica; en Colombia, se viene implementando desde hace varios años, en nuestro medio es reciente y su proceso de implementación está asociado no sólo con el tamaño de las organizaciones sino con la magnitud de la transformación que desee dársele al área de GTH. Es así como *“...los esfuerzos por establecer lineamientos de formación basados en competencias en América Latina han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México”*. (Marín, 2011, p.25).

La situación en Colombia

En Colombia a raíz de la internacionalización de la economía a partir del año de 1992 las empresas colombianas han tenido un cambio sustancial al pasar del modelo fordista-Taylorista, de producción al modelo económico de la tecno-globalización (infocapitalismo)³, la economía informacional y la desregularización de los mercados. Esto ha llevado a la empresa colombiana a la necesidad de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, lo regional, y lo global, requiriendo de talento humano capacitado, como ha ocurrido en otros países. (CEPAL - UNESCO, 1992, citado por Tobón, 2006, p. 79)

En Colombia las empresas y organizaciones han tenido que entrar en procesos significativos de cambio para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas.

Esto les ha exigido contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a las necesidades del cliente... Es así como durante la década de los noventa se consolida de forma paulatina la gestión del talento humano con base en competencias, construyéndose metodologías específicas para llevar a cabo los procesos de selección, capacitación, remuneración, ascenso y evaluación con base en este enfoque. (Tobón, 2006, p. 80)

Al ingresar en el siglo XXI,

...en el marco de la competitividad, el discurso de la capacitación y la formación profesional incorpora los siguientes elementos en el ámbito empresarial colombiano:

1. *Importan más los desempeños concretos que el poseer conocimientos.*
2. *Las personas necesitan un saber hacer flexible, con el fin de que estén en condiciones de asumir el cambio y de formar nuevas competencias acorde con las demandas de las empresas.*
3. *Los empleados requieren tener un amplio grado de idoneidad en lo que hacen, ya que de esto depende en alta medida la competitividad de las empresas”⁴ (Tobón, 2006, p.80)*
4. *Es decir, las empresas en cuanto a su talento humano, necesitan incorporarlo a las demandas de la sociedad de la información y el conocimiento. “El infocapitalismo es real, pero, si analizamos la situación de conjunto- la colisión entre la economía neoliberal y la tecnología en red- no nos queda más remedio que concluir que está en crisis”. (Mason, 2012, p. 183)*

³ El término infocapitalismo, no hace parte de la cita original, fue añadido por ser más actual. Tomado de Mason (2012).

⁴ Las enumeraciones no hacen parte de la cita, fueron agregadas para dar mayor visibilidad a la información.

Aquí tenemos una gran dificultad que la educación no siempre satisface, por lo que le corresponde a la empresa satisfacerla. Entrenar a los trabajadores en sus puestos de trabajo, pues se requieren mayores desarrollos de las competencias, no es algo genérico y único, sino, crear una multiplicidad de métodos que satisfagan los diversos talentos de las personas como educación continuada para ser competente y competitivo, en su trabajo hoy y hacia futuro, como educación y aprendizaje permanente.

En Colombia, cuando se celebraron los 40 años del SENA, se publica el libro de Mertens, primera edición en español, desde allí, se introducen las competencias laborales al país.

Es así como desde 1997 el Sena viene liderando las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas. (Marín, 2011, p.26)

En Colombia, organizaciones y empresas han introducido e implementado desde hace varios años la gestión del talento humano por competencias, generando un impacto positivo, *“...algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Públicas de Medellín, Edatel, ISA, Isagen, entre otras”*. (Marín, 2011, p.27)

Es posible también que muchas empresas y organizaciones, incluidos los mismos empleados y trabajadores se opongan a la actualización por los costos que ello implicaría, la alta inversión, y las pocas probabilidades de una tasa de retorno, son muchos los pesimistas y pocos los innovadores, y por tanto desprecian la importancia del ahora, sin tener en cuenta que *“Hasta*

cierto punto, el futuro siempre será impenetrable, pero muchísimo más si lo enfrentamos con los ojos cerrados” (Hamel, 2012, p. 33)

Las competencias están relacionadas con aptitudes y personalidad; son una categoría específica de características individuales, relacionadas estrechamente con valores y conocimientos, experiencia, experticia y motivación.

En las organizaciones las competencias determinan la necesidad de integrar los atributos de la persona y las labores que realiza en su puesto de trabajo, las cuales deben estar directamente ligadas a los objetivos y principios organizacionales, tomando en cuenta el contexto y la cultura de la empresa, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Clasificación y definición de las competencias:

En la segunda década del siglo XXI, las empresas colombianas vienen implementado la siguiente categorización de las competencias:

La clasificación y definición de competencias es variada, dependiendo del autor, sin embargo, es frecuente encontrar las siguientes clases:

1. Según los aspectos subyacentes: Saber, saber hacer y ser.
 - a. Saber: conocimientos que permiten a la persona evidenciar comportamientos incluidos en la competencia. Por ejemplo, para que una secretaria pueda realizar informes completos, adecuados y técnicamente bien diseñados, debe conocer las técnicas para realizarlos.
 - b. Saber hacer: dominios que se evidencian en la actividad específica de trabajo, es decir, hablamos de habilidades y destrezas. Por ejemplo, no basta con que la secretaria conozca

- las técnicas para realizar un buen informe, sino que sepa aplicarlas a su situación de trabajo particular.
- c. Ser: características de la personalidad que se evidencian por medio de comportamientos que demuestran aceptación de normas, organización, respeto, tolerancia, control de emociones etc, estamos hablando entonces de actitudes e intereses.
2. Organizacionales: Cualifican y caracterizan a todas las personas de la organización, basadas fundamentalmente a partir de elementos del ser. Constituyen los rasgos fundamentales de la Cultura Corporativa. Las más generales son: trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al resultado o logro y comunicación.
 3. Directivas: las hay de dos clases:
 - a. Estratégicas: Necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
 - b. Intratégicas: Necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos. Las competencias intratégicas están muy relacionadas con la inteligencia emocional.
 4. De cargo o técnicas: son las necesarias para la correcta ejecución de las funciones y tareas en un puesto de trabajo concreto; exigen la puesta en marcha de conocimientos y habilidades específicas. Están directamente referidas al área técnica y/o funcional donde se desempeña el trabajo. Por ejemplo: para realizar exposiciones se requiere el dominio de medios audiovisuales.

CAPÍTULO 2

REFERENTE TEÓRICO

Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten junto con el resto de áreas, lograr los objetivos de negocios.

(Alles, 2008, p.11)

Resumen

En el capítulo se trabaja sobre el desarrollo de las competencias como el ganar-ganar de empresarios y trabajadores. Y se desarrolla el concepto desde sus inicios, en el estudio de la motivación humana, pasando por los autores Spencer & Spencer, Levy-Leboyer, entre otros, como los mejores representantes en el estudio de las competencias. Al final se recomienda a las empresas el enfoque más óptimo para sus procesos de selección, disminuyendo riesgos y costos.

Palabras Clave: Competencia, emergencia, ganar-ganar, motivación humana, características, aptitudes centrales.

Introducción

El siglo XXI viene siendo reconocido como la sociedad de la información y el conocimiento, marcada por una tercera y cuarta revolución, la del internet y el internet de las cosas. Este fenómeno ha modificado todas las formas de gestión del conocimiento y de las empresas.

Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo marcha en una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de Recursos Humanos. Como contracara, en el siglo XXI muchos países del mundo tienen alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral, y por otros muchos miles de seres humanos no tengan trabajo ni el más mínimo sustento. (Alles, 2008, p.20).

Es como decir que se ha avanzado mucho en conocimientos, en abundancia y rapidez de circulación de la información y que se han mejorado los niveles y calidad de la producción, pero esto sigue dejando por fuera al trabajador en cuanto su calidad de vida integral, su participación en la empresa y su desarrollo humano como persona.

Fue necesario que la comunidad de negocios pensara que “los recursos humanos harán la diferencia” para que las compañías estuvieran dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas (y subsistemas de Recursos Humanos) e implementar, por ejemplo, Gestión por Competencias, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas. (Alles, 2008, p. 16).

Es así como en este siglo las competencias no solamente han permeado la educación como formación y perfeccionamiento del talento humano en general, sino que también han permeado todo tipo de organizaciones quienes han creado áreas de gestión del talento humano por competencias.

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi

disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. (Cruz & Vega, 2001, p. 8).

Identificando que la dirección de gestión de talento humano hace un cambio de pensamiento basado en los costos y migra a la gestión estratégica del talento humano, entendiéndolas como un proceso de generación de competencias y compromisos organizacionales del que depende la creación de valor agregado, que las diferenciará de la competencia y las ubicará en un mejor nivel competitivo.

Las Competencias como el Ganar-Ganar

Si le preguntamos a la autora Martha Alles sobre la gestión por competencias nos dirá que:

La gestión por competencias, que cuando está bien diseñada – no siempre es así – es un verdadero sistema de ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor, capacitadas tanto en conocimiento como en competencias. (Alles, 2008, p. 18).

De esta forma podemos comenzar a comprender la importancia de la gestión competencias en el ámbito empresarial, teniendo en cuenta sus precedentes y el marco contextual al que pertenece, como lo es el mundo del empleo, donde podría enumerar sus beneficios:

- Proporciona talento humano alineado con los objetivos de la organización.
- Suministra empleados motivados y con la formación adecuada.
- Permite el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo, concepto referido a condiciones como ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.

- Obtiene una disminución en los índices de absentismo laboral.
- Incrementa el compromiso del personal con la empresa.
- Logra mejorar la productividad en los procesos.
- Posibilita la supervivencia de la organización.

Para obtener estos beneficios es necesario entender de donde viene y hacia donde se proyecta el modelo, así que le damos paso al siguiente autor, quien identifica los elementos de los cuales depende el desempeño de un individuo en una actividad laboral y cual se podría intervenir para potenciarlo, como la base del desarrollo teórico de las competencias.

Las Competencias basadas en la Motivación Humana

Elliot Jaques menciona tres elementos importantes del ser humano para medir su capacidad para el trabajo, *“El nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo.”* (Alles, 2008, p. 55). Aun así, el autor menciona que ningún ser humano es competente para todas las tareas, así como no está igualmente interesado en todo tipo de actividades; los procesos mentales son diferentes y se pueden considerar genéricos, donde hace parte inseparable el carácter de cada individuo.

Interpretando los elementos que trae el autor y cuál de ellos se puede intervenir en el ser humano para desarrollar su potencial, podríamos considerar: por un lado tenemos el ser competente o no en alguna tarea, situación donde intervienen los conocimientos y experiencia desarrollando dicha tarea, por otro lado identificamos los procesos mentales, los cuales tienen

una procedencia de “fábrica” y se desarrollan durante la vida del individuo, sin embargo, si consideramos la motivación tendremos un gran elemento para pensar, observar y evaluar, que puede hacer mucho más productivo el capital humano de una empresa.

El autor David C. McClelland (1987) como el pionero de estos estudios, ha desarrollado su trabajo sobre las competencias, basado en la motivación humana y explica que “*Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.*” (Alles, 2007, p. 19), permitiéndole al individuo que se encuentra gran parte de su tiempo enfocado en algo, utilizar todos sus recursos a disposición, en desencadenar comportamientos que lo acerquen al logro de sus objetivos; situación que no se presenta para pensamientos ocasionales.

En su investigación McClelland (1987) identificó tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

Los logros como motivación

Para las personas con un “*n achievement*”⁵, su motivación principal en el trabajo se encamina en un interés recurrente por hacer mejor las cosas, mejorar procesos, proponer actividades que con menos trabajo pueda obtener mayores resultados, como un fin último de su trabajo; sin embargo es de tener en cuenta que para estos individuos es muy importante el nivel de dificultad de las tareas a las cuales se enfrentarán, ya que si son tareas muy sencillas o muy difíciles de realizar, disminuye su interés y dejaran de trabajar duro o a su máximo potencial. Por un lado, en el caso de las tareas fáciles, será muy difícil que pueda mejorar su desempeño, y en las tareas difíciles, será muy complicado poder evaluar en corto tiempo su actuación con los

⁵ Motivación por el logro

resultados, ya que prefieren responsabilizarse completamente de su trabajo y poder evaluarse en el tiempo.

El poder como motivación

Para estas personas con un “n power⁶” alto, su interés prima en el poder, que se pone en evidencia en actividades que le permitan competir con otros por prestigio y reputación. Es de tener en cuenta que la competición posee un alto riesgo de ser perjudicial, por lo que es controlada socialmente y solo le queda al individuo ser limitado por sus recursos morales en su búsqueda de desplegar dicha motivación.

La pertenencia como motivación

En relación a esta motivación se presenta una limitación conceptual, donde aún no se conoce precisamente a que se debe o de donde surge esta motivación según el autor, aun así, se establece una intención del individuo de asociarse, de relacionarse con otros, brindándole gran importancia al grupo de trabajo y al clima de la organización.

Etimología

Para entrar en materia, es oportuno reconocer la etimología de la palabra competencia: Según Corominas, 1987, proviene del término latín **compĕtere**, que en español cobra sentido en dos verbos “competer” y “competir”. Es importante destacar que, a partir del siglo XV, en español, “competer” vino a significar “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo

⁶ Necesidad de poder

“Competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”. (Repreza, 2009, pp. 2 y 3).

Y posteriormente conocer su significado dentro de las ciencias sociales y humanas, en el estudio de la gestión del talento humano. Para ello comenzaremos con la definición que le da Alles (2007), como referente fundamental de este trabajo: *“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo debe tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.”* (p. 39). Teniendo en cuenta que esta definición fue creada posteriormente y con base en los autores mencionaremos a continuación:

Las Competencias según Spencer & Spencer

Su significado en el campo de las ciencias sociales y humanas, según dos autores que harán parte principal de este recorrido. *“Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.”* (Alles, 2008, p.59). De esta forma se comprende que las competencias al hacer parte profunda de la personalidad, nos brinda herramientas para predecir el comportamiento del individuo en diferentes situaciones dentro del ámbito laboral, y a su vez nos capacita para identificar si algunos de estos pueden considerarse adecuados o no en una situación u otra, correlacionado con una idea estándar o generalizada. En conclusión, como dice la autora Martha Alles (2007): *“Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de*

comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.” (p.22). Permittiéndonos observarlas y hasta ser capaz de predecirlas.

Cuando hablamos de competencias, normalmente se encuentran relacionadas con otro grupo de palabras que permiten identificar su magnitud de una forma más clara, de forma que se puedan vislumbrar mejor. Para ello encontramos los términos de competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión o conductuales:

Competencias técnicas o de conocimiento: aludimos directamente a la información que el individuo ha adquirido durante su vida y ahora utiliza para realizar alguna actividad. Los conocimientos entonces son los más sencillos de identificar y evaluar, por lo cual se utilizan pruebas técnicas en los procesos de selección que miden cuantitativamente su nivel de apropiación y desarrollo, como por ejemplo; los conocimientos en informática, impuestos, idiomas, y demás.

Competencias de gestión o conductuales: Se refieren a las conductas que expresa un individuo en el entorno laboral, como por ejemplo: la iniciativa, el trabajo en equipo, la calidez, la orientación al cliente, etc. Y para Spencer & Spencer (1993), existen cinco tipos principales de competencias:

Clasificación según Spencer & Spencer:

1. **Motivación:** Se basa en los intereses que un individuo tiene de forma consciente y esto selecciona ciertos comportamientos que acercan o alejan a la persona de acciones u objetos.

2. **Características:** Son las características físicas de un individuo, además de sus respuestas conscientes a situaciones o información. Como por ejemplo, tener buena vista y tiempo de reacción para pilotos de combate.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Corresponde a los valores, actitudes o la autoimagen de un individuo. Como por ejemplo la confianza en sí mismo. Adicionalmente es necesario entender que *“Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en unos puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.”* (Alles, 2007, p. 23) y eso medirá su éxito o fracaso en puestos de trabajo donde encuentren valor o no en sus funciones.
4. **Conocimiento:** Es la información que un individuo posee de temas o áreas específicos. Teniendo en cuenta que se diferencia de las habilidades, ya que estas son un conocimiento técnico adquirido en la experiencia y los conocimientos en los libros. *“...incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).”* (Alles, 2007, p. 24).
5. **Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, que fue desarrollada y aprendida en la experiencia.

Según esta clasificación, las competencias de conocimiento y habilidad son más fáciles de observar, de identificar en un individuo, de desarrollar mediante la capacitación y evaluar, sin embargo, las competencias de motivación, características y del concepto de sí mismo, se encuentran más escondidas y difíciles de ver a simple vista en la personalidad, por ende, son igual de difíciles de desarrollar y evaluar. (Spencer & Spencer, 1993).



Modelo de Spencer y Spencer (actualizado) citado por (Alles, 2007, p. 25).

Luego de comprender el modelo del iceberg, Alles (2007) lo ejemplifica cuando dice: *“las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.”* (p. 26). Si hablamos del desarrollo de las competencias o la capacitación, nos damos cuenta que es mucho más económico para las empresas contratar a quienes puedan explotar todo su potencial intrínseco dentro de la organización y esté dispuesto a aprender todos

los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades para ser el mejor en su puesto de trabajo, porque “...se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla.” (Alles, 2007, p. 26); igualmente es económico para los postulantes, que evitan tener que estudiar todo lo que este a su disposición esperando que las empresas busquen personas que sepan algo de lo que hayan estudiado. Debería concretarse la integración de intereses entre la Empresa, la Universidad y el Estado.

Cuando hablamos de la evaluación o detección de las competencias, encontramos que es más sencillo observar los conocimientos, las destrezas y las habilidades, situación que no ocurre con las actitudes, valores, concepto de uno mismo y rasgos de personalidad.

Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Spencer y Spencer (1993) citado por (Alles, 2007, p. 26).

Ejemplificando el cuadro, Alles (2007) dice que: “*En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.*” (p. 26), lo que nos permite sugerir que entre mayor sea el nivel del puesto de trabajo en la organización, mas importantes serán las competencias difíciles de detectar, como lo son los rasgos de personalidad, el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores.

Siguiendo esta idea, Spencer & Spencer (1993) proponen una clasificación de las competencias según su criterio de desempeño laboral en dos categorías:

Competencias de punto inicial: Son aquellas competencias básicas que todo individuo necesita para desempeñarse mínimamente bien en un puesto de trabajo, por ejemplo, la capacidad de hacer facturas.

Competencias diferenciales: Son las competencias que diferencian a los niveles superiores de la organización, siendo estratégicas y que buscan superar todo pronóstico.

Las competencias según Spencer & Spencer (1993) se pueden clasificar de la siguiente forma:

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

Competencias de Influencia:

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

Competencias Gerenciales:

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

Competencias Cognoscitivas:

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/profesional/ de dirección.

Competencia de eficacia personal:

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.

- Comportamiento ante los fracasos.

- Flexibilidad.

Las Competencias según Levy-Leboyer

Según la autora francesa y profesora de psicología del trabajo Levy-Leboyer (1997), parafraseada por Alles (2007) dice que: *“Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.”* (p. 28), dando a conocer que las competencias pueden ser desarrolladas en el ser humano, incluso pueden llegar a ser tan bien manejadas, que podrían ser manipuladas para mejorar el desempeño de alguien en una situación específica. También menciona que *“Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación.”* (Alles, 2007, p. 28), Así como lo mencionan Spencer & Spencer (1993), las competencias pueden ser observables y evaluables; además dice que *“Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.”* (Alles, 2007, p. 28), haciendo alusión a su composición interna de características individuales - los rasgos de personalidad, el concepto de uno mismo, las actitudes y valores – y las cualidades requeridas para una tarea – destrezas o habilidades y conocimientos – ampliadas por Spencer & Spencer.

Para Levy-Leboyer (1997) las competencias individuales o específicas son personales y hacen parte exclusivamente del individuo, sin embargo se encuentran estrechamente relacionadas con las competencias de la empresa u organizacionales *“...por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales*

representan una integración y una coordinación de savoir-faire⁷, conocimientos y cualidades individuales.” (Alles, 2007, p. 29), lo que resalta la importancia que tiene para una empresa tener sus competencias organizacionales bien compenetradas con las competencias individuales o específicas, y ambas en coherencia con el direccionamiento estratégico⁸.

Las competencias según otros autores

Para Nadine Jolis (1998), las competencias son correlacionables entre sí, divididas en cuatro grupos, teniendo en cuenta que los tres primeros grupos convergen en el último:

Relación entre las competencias



⁷ Saber hacer

⁸ Misión, Visión y Valores corporativos.

(Alles, 2008, p. 67)

1. **Competencias teóricas:** Como la capacidad de relacionar y conectar diferentes saberes adquiridos con nueva información.
2. **Competencias prácticas:** Como la capacidad para desarrollar nuevas técnicas o enriquecer un proceso con base en conocimientos nuevos o previos.
3. **Competencias sociales:** Basadas en la capacidad para relacionarse afectivamente o guiar a un grupo de trabajo para que realice una actividad en conjunto.
4. **Competencias del conocimiento (combinar y resolver):** Capacidad para conjugar conocimientos previos, con nueva información, para desarrollar acciones que le permitan buscar nuevas soluciones o innovar en una actividad.

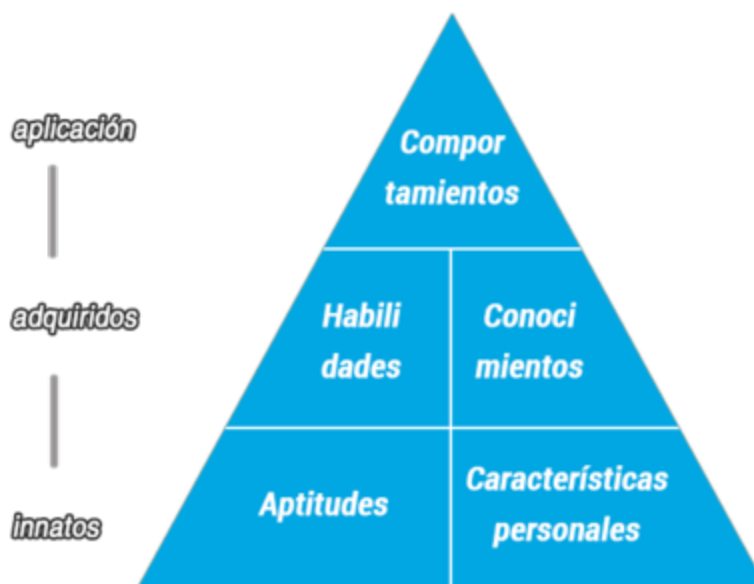
Las empresas podrían obtener una gran ventaja competitiva de este modelo si comprendieran la importancia que tienen las competencias en la implementación de los procesos de gestión del talento humano. Sobre todo, en el momento de capacitar o evaluar al personal, entendiendo que según cada grupo de competencias tendrá diferentes requisitos para su desarrollo.

Otros autores que han trabajado el tema de las competencias son Lucia & Lepsinger (1999), quienes han desarrollado un modelo basado en un gráfico ilustrativo que llaman *Competence Pyramid*⁹, donde establecen la diferencia entre las competencias innatas y adquiridas afirmando que:

...un modelo de competencias debería incluir las habilidades innatas y adquiridas. De este modo sería esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes (innatos) y que incorporaría los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de otras habilidades innatas y adquiridas discutidas anteriormente. (Alles, 2008, p. 68)

⁹ Pirámide de las Competencias

Competency Pyramid



Lucia & Lepsinger (1999) citado por (Alles, 2008, p. 69)

Ambos modelos proponen el desarrollo de las competencias como un proceso del que hacen parte diferentes características y habilidades del ser humano, ya sean innatas o aprendidas, que confluyen para determinar que se posee en mayor o menor medida una competencia, brindando facilidad para observar, evaluar y desarrollarlas.

Sin embargo, los autores Hitt, Ireland & Hoskinsson (2008) por su parte, desarrollaron *La Teoría del Recurso y las Capacidades*¹⁰, donde expresan que:

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. (Cruz & Vega, 2001, p. 2).

¹⁰ Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskinsson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Cengage Learning: México.

Establecen que las empresas no solo se encuentran compuestas de talento humano, que posee unas competencias, sino que existe un tercer elemento que son las “aptitudes centrales”, difíciles de desarrollar por una organización, requiriendo de tiempo y una adecuada administración estratégica de los recursos, permitiéndole añadir valor a sus clientes, durante grandes periodos de tiempo, caracterizándolos del resto del mercado. Entendiendo las habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes de la siguiente forma:

Recursos: *“Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles”* (Cruz & Vega, 2001, p. 2), entendiéndose recursos tangibles como el capital económico de la empresa y su infraestructura, y el recurso intangible como el capital intelectual, incluyendo al talento humano de la misma.

Capacidades: *“Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados”* (Cruz & Vega, 2001, p. 3) donde no se debería escatimar en la capacidad de la empresa en fomentar el desarrollo de su talento humano teniendo en cuenta que *“el conocimiento es la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”* (Cruz & Vega, 2001, p. 3).

Aptitudes Centrales: *“distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades”* (Cruz & Vega, 2001, p. 3), teniendo en cuenta que no todos los recursos y capacidades se convierten en

aptitudes centrales de una empresa, ya que para que esto ocurra es necesario que el “administrador estratégico” se encargue de convertirlas en una fuente de ventaja competitiva.

En síntesis, las competencias son una herramienta para la gestión del talento humano que le permite a la empresa identificar el perfil que debe poseer el individuo para obtener un rendimiento superior de la media en su puesto de trabajo. Aporta las herramientas necesarias para que el equipo de Selección de Talento Humano, pueda identificar a la persona idónea para que ocupe los puestos vacantes de su empresa. Además de otro lado, le permite reconocer necesidades específicas de capacitación de los empleados, transformándolas en aptitudes centrales, que le brindaran a la empresa una ventaja competitiva en el mercado, como valor agregado, en donde gana el empresario y gana el empleado.

Es así como se recomienda a las empresas seleccionar su personal con base en competencias de motivación y características biológicas, y enseñar el conocimiento y habilidades requeridas de acuerdo a sus puestos de trabajo. *“Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”*. (Alles, 2008, p. 63).

CAPÍTULO 3

REFERENTE CONCEPTUAL

...una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no solo facilita la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se requiera hacer un job posting¹¹, una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área. (Alles, 2008, p.132)

Resumen

El marco conceptual presenta un recorrido “paso a paso”: como desarrollar las competencias corporativas, el levantamiento de perfiles por competencias, las herramientas para su construcción, hasta entrar en el levantamiento de los perfiles a partir de un formato, para encontrar criterios de desempeño: el levantamiento de las competencias específicas de los cargos.

Palabras Clave: Competencias, perfiles, formato, criterios de desempeño.

¹¹ Publicación de oferta laboral

Como desarrollar Competencias

En una primera instancia, según Alles (2007), se debe tener claro que la responsabilidad de desarrollar las competencias de una empresa, es su máxima línea de conducción, independientemente si tiene empleados de menores niveles, expertos en el tema o contrataron consultores externos para esta tarea. Quien sea que este apoyando el proceso, la responsabilidad es de los directores, como encargados del futuro de la compañía. Se recomienda tener como referencia un diccionario de competencias, independiente del autor que sea, porque el diccionario funcionará como una base, que deberá ser evaluada y adaptada a las condiciones de la empresa según su direccionamiento estratégico. Propuesto de la siguiente forma según Alles (2007):

1. *Tomar como base este Diccionario de competencias.*
2. *Analizarlo juntamente con el área de Recursos Humanos de la empresa.*
3. *Quizá la compañía todavía no ha definido los valores corporativos o quiera revisarlos; ahora es una oportunidad para hacerlo. Antes de definir las competencias, es necesario.*
4. *Confeccionar el primer borrador de competencias generales.*
5. *Presentar y consensuar con el máximo nivel de conducción de la compañía....*
6. *Establecer las competencias generales de la compañía. (pp. 63 y 64)*

En nuestro caso tendremos como base el Diccionario de Competencias de Martha Alles¹², establecido como una recopilación de las competencias más utilizadas en el medio, según su experiencia, además, entendiéndolo que es un apoyo al proceso de desarrollo de las competencias y no una camisa de fuerza, por lo cual estas deben adaptarse a la cultura y estrategia organizacional, incluso sugiriendo, que si es necesario, deberemos crear competencias con ayuda de otros diccionarios, buscando que sean lo más adecuadas a lo requerido por el cargo. Según

¹² Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.

esta herramienta se establecerá una diferencia en dos grupos de competencias, de la siguiente forma:

Competencias Cardinales (Organizacionales)

Son aquellas que representan a la empresa, a su organización en general y su direccionamiento estratégico, por lo cual todos los empleados las deben poseer. Estas son:

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

Competencias Específicas o de gestión abierta

Estas son específicas de los cargos y se dividen en diferentes grupos dentro de la organización, como lo es un área de trabajo, una unidad de negocios, una dirección de la empresa, o divididas según el nivel jerárquico organizacional (ejecutivo, intermedio o inicial).

Alles (2007) las divide en tres niveles, que son:

Niveles Ejecutivos: Presidente, Vicepresidente, Gerente y Directores (Nivel estratégico).

- | | |
|--|--------------------------------|
| - Desarrollo de su equipo | - Orientación al cliente |
| - Modalidades de contacto | - Trabajo en equipo |
| - Habilidades mediáticas | - Orientación a los resultados |
| - Liderazgo | - Integridad |
| - Liderazgo para el cambio | - Liderazgo (II) |
| - Pensamiento estratégico | - Empowerment (II) |
| - Empowerment | - Iniciativa |
| - Dinamismo – Energía | - Entrepreneurial |
| - Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad | - Competencia “del naufrago ” |
| - Relaciones publicas | |

Niveles Intermedios: Jefes, Coordinadores y algunos Analistas. (Nivel táctico).

Estas competencias Alles (2007) las divide en 2 grupos de personas que tienen experiencia e historia laboral, pero no el mismo nivel de supervisión o responsabilidad:

Niveles gerenciales intermedios y otros niveles como analistas que tienen alto nivel de supervisión o responsabilidad.

- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Colaboración
- Calidad del trabajo
- Dinamismo – Energía
- *Empowerment*
- Fortaleza – Confiabilidad – Integridad
- Habilidad analítica
- Iniciativa – Autonomía – Sencillez
- Liderazgo
- Modalidades de contacto
- Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad
- Orientación al cliente interno y externo

Niveles intermedios con bajo nivel de supervisión o responsabilidad.

- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Negociación
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Credibilidad técnica
- Presentación de soluciones comerciales
- Resolución de problemas comerciales
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y de organización
- Iniciativa
- Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Perseverancia
- Temple
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Construcción de relaciones de negocios
- Pensamiento analítico
- Manejo de relaciones de negocios
- Pensamiento conceptual
- Dirección de equipos de trabajo
- Desarrollo estratégico de recursos humanos
- Impacto e influencia
- Capacidad de entender a los demás
- Orientación al cliente (II)
- Trabajo en equipo (II)
- Orientación a los resultados (II)
- Integridad
- Liderazgo (II)

- *Empowerment* (II)
- Iniciativa (II)
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Búsqueda de información
- Conciencia organizacional
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de las relaciones
- Desarrollo de las personas
- Impacto e influencia (II)
- Pensamiento analítico (II)
- Preocupación por el orden y la claridad
- Pensamiento conceptual (II)
- *Entrepreneurial*
- Competencia “el náufrago”

Niveles Iniciales: Jóvenes profesionales sin experiencia laboral. (Nivel operativo)

- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Capacidad para aprender
- Dinamismo – Energía
- Habilidad analítica
- Iniciativa – Autonomía
- Orientación al cliente interno y externo
- Productividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Búsqueda de información
- Conciencia organizacional
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de relaciones
- Desarrollo de las personas
- Impacto e influencia
- Pensamiento analítico
- Preocupación por el orden y la claridad
- Pensamiento conceptual

Una vez identificado el diccionario que nos va a servir de guía para el proceso, es momento de revisar el direccionamiento estratégico de la empresa, su misión, visión y valores corporativos, que serán la base y generarán la ruta para el desarrollo de las competencias.

Misión, visión y valores corporativos (Direccionamiento Estratégico)

La misión, la visión y los valores de una empresa u organización, hacen referencia al direccionamiento estratégico, entendido como la forma en que esta “...*se quiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de “capital humano” o “recursos humanos” ... como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido a la actividad*” (Alles, 2007, p. 75). Es de comprender que la mayoría de las empresas desarrollan estos lineamientos de la organización desde sus inicios, sin embargo, para el desarrollo de este proyecto se debe considerar que es el momento idóneo para evaluar y readaptar la estrategia corporativa para los desafíos que están enfrentando en la actualidad y los que vendrán, porque de estos dependerá que la implementación del modelo de gestión por competencias tenga el enfoque adecuado para lo que prospectan los dueños con su empresa.

Misión: Consiste en la razón de ser de la organización, el por qué se quiere distinguir o recordar, su propósito.

Visión: Es la visión del futuro de la organización, hacia donde quiere ir.

Valores: Es todo aquello que distingue la organización, que representa el sentir de la misma, sus objetivos y prioridades estratégicas. Resaltando que su importancia radica en la obtención de los objetivos misionales y visionales. *“Por lo tanto, los valores de una empresa serán aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.”* (Alles, 2007, p. 76).

Según Alles (2007) el desarrollo de los valores corporativos de una organización depende de la máxima conducción y para este proceso se recomiendan jornadas distendidas de reflexión, para que en conjunto y en consenso se llegue a las definiciones, buscando significados de ciertas palabras en diferentes diccionarios como el RAE¹³. A modo de sugerencia nos brinda un *diccionario de valores* donde encontraremos:

Compromiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)
Ética	Conjunto de valores morales o <i>buenas costumbres</i> que se espera de todos los integrantes de la organización
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde
Fortaleza	Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad
Orientación al cliente	Encaminar sus actos hacia el cliente
Orientación a resultados	Encaminar sus actos a lo esperado
Calidad del trabajo	Excelencia en la tarea a realizar

¹³ Real Academia de la lengua Española

Sencillez	Actuar en forma llana y directa, sin ostentación
Adaptabilidad al cambio	Acomodarse, avenirse a los cambios
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
Integridad	Obrar con rectitud y probidad inalterables
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar
Innovación	Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo
Autocontrol	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones
Desarrollo de las personas	Acrescentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas
Conciencia organizacional	Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización

(Alles, 2007, p. 85)

Algunos de estos valores corporativos como dice Alles (2007) se pueden convertir en competencias, sin embargo, su definición es más extensa y deben ser descritos en 4 niveles de ajuste.

Confeccionar el primer borrador de competencias

Luego de haber actualizado el direccionamiento estratégico de la compañía, deberemos generar el primer borrador de las competencias organizacionales, estando apoyados por el área de gestión del talento humano de la empresa y el diccionario de competencias, siendo adaptadas a su realidad, área de desempeño, a la misión, la visión y sus valores corporativos. Para esto vamos a nuestro diccionario y ubicamos el capítulo de competencias organizacionales o cardinales, en nuestro caso y comenzamos a contrastar que competencias se ajustan más al direccionamiento estratégico de la empresa; y una vez las hallamos seleccionamos, deberemos modificar su redacción para que encaje con las necesidades de la empresa. Lo más recomendable es que estas no excedan las 4 competencias.

Presentar y consensuar con el máximo nivel de conducción

Alles (2007) sugiere realizar una reunión con el *board*¹⁴, y presentarle el borrador preparado sobre la base de este diccionario con las modificaciones que surjan de contrastar el diccionario con la cultura de esa empresa en particular, luego, obtener del *board* los comentarios, observaciones y acuerdos, que permitan después de esa reunión, elaborar la versión definitiva de las competencias organizacionales de la empresa. Posteriormente, nos encargaremos de la definición de las competencias específicas por puesto o familia de puestos, sin embargo, para este proceso primero requeriremos de tener claridad sobre el organigrama de la empresa, porque este nos dará la información de la cantidad de puestos, sus grados, y niveles de responsabilidad, con lo que podremos comenzar con el levantamiento de los perfiles por competencias.

¹⁴ Máxima conducción de la compañía.

Director, Jefe y Coordinador

Durante el proceso de desarrollo de la evaluación del organigrama de la empresa NUTRISER S.A.S., fue necesario recopilar información sobre los niveles técnicos de una organización, como lo son Director, Jefe y Coordinador.

Estos puestos de trabajo hacen parte del nivel táctico del orden jerárquico de una organización, cada uno de ellos se diferencia por sus tareas, responsabilidades, capacidad de decisión y personal a cargo, teniendo en cuenta que también varían de una organización a otra. Esto hace que su formación y competencias sean distintas, es por ello, que para las empresas tener claridad en la descripción de sus perfiles con una estructura jerárquica coherente, le permitirá ganar satisfacción laboral en sus empleados e incrementar su nivel de desempeño, generando confianza en sus clientes.

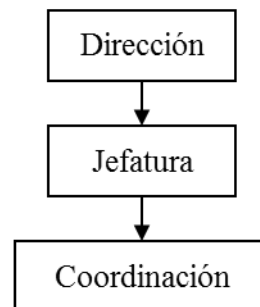
Director:

El cargo de director de un área es un rol estratégico, que intermedia entre el director general o la gerencia directamente y las jefaturas o coordinaciones que tenga a cargo. Su objetivo principal es velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización, a través de la planeación y creación de estrategias que debe transmitir a su equipo de trabajo, como lineamientos estratégicos; que nacen del consejo directivo (del que hace parte) o de su libertad de decisión. Este rol requiere de alta capacidad de liderazgo, planeación estratégica, así como una visión macro de su área de desempeño.

Jefe o Coordinador:

Ambos puestos de trabajo son muy similares, en algunas organizaciones pueden existir jefaturas o coordinaciones, sin embargo, en algunos casos pueden hacer parte de la misma estructura jerárquica, pero no tienen el mismo nivel. El Jefe es un cargo con énfasis en la dirección de personal, por ende, es necesario cuando el equipo de trabajo es muy grande y se requiere de un líder que le responda por diferentes procesos al director del área, además, suele tener poder de decisión. Y se diferencia del Coordinador, porque este último posee menor cantidad de personal a cargo, normalmente responde por un solo proceso y no tiene poder de decisión (básicamente es un apoyo para la jefatura).

Niveles Estratégicos



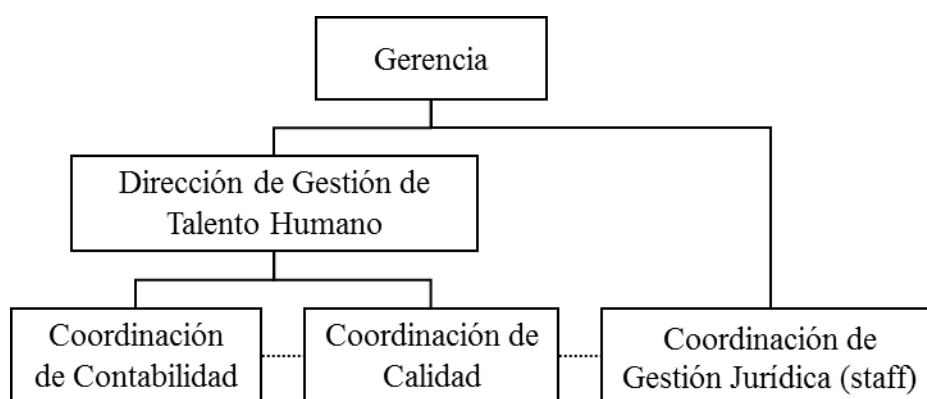
Niveles Operativos

Para generar mayor claridad en la distinción de estos cargos y evaluar cualquier puesto de trabajo (según esta distinción) se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Tiene personal a cargo? → ¿Cuántos?
- ¿Tiene libertad de decisión? → ¿Qué tan importantes para la empresa son estas decisiones?
- ¿Con que cantidad de procesos debe responder?

Una vez se tenga claridad sobre estos puntos específicos, se puede dar luz sobre cualquier puesto de trabajo, a qué nivel jerárquico corresponde. Sin embargo, es de tener en cuenta que no es necesario tener todos los niveles en la misma estructura, sino que dependerá de las condiciones de cada organización; lo importante es que el organigrama tenga un orden lógico y sus puestos tengan coherencia en las áreas de pertinencia, para evitar confusiones.

Ejemplo:



Organigrama

El organigrama es la forma en que las empresas representan gráficamente la estructura de la organización. Son conocidos como cartas o gráficas de organización. Los organigramas pueden ser verticales, horizontales o aplanados y consisten en representar gráficamente los cargos de la empresa encerrándolos en cuadros, donde a veces, también se ubica el nombre de la persona que ocupa ese cargo y estos se unen por medio de líneas para representar los canales de autoridad y responsabilidad. Su implementación se hace muy útil ya que revela la siguiente información:

- *La división de funciones.*
- *Los niveles jerárquicos.*

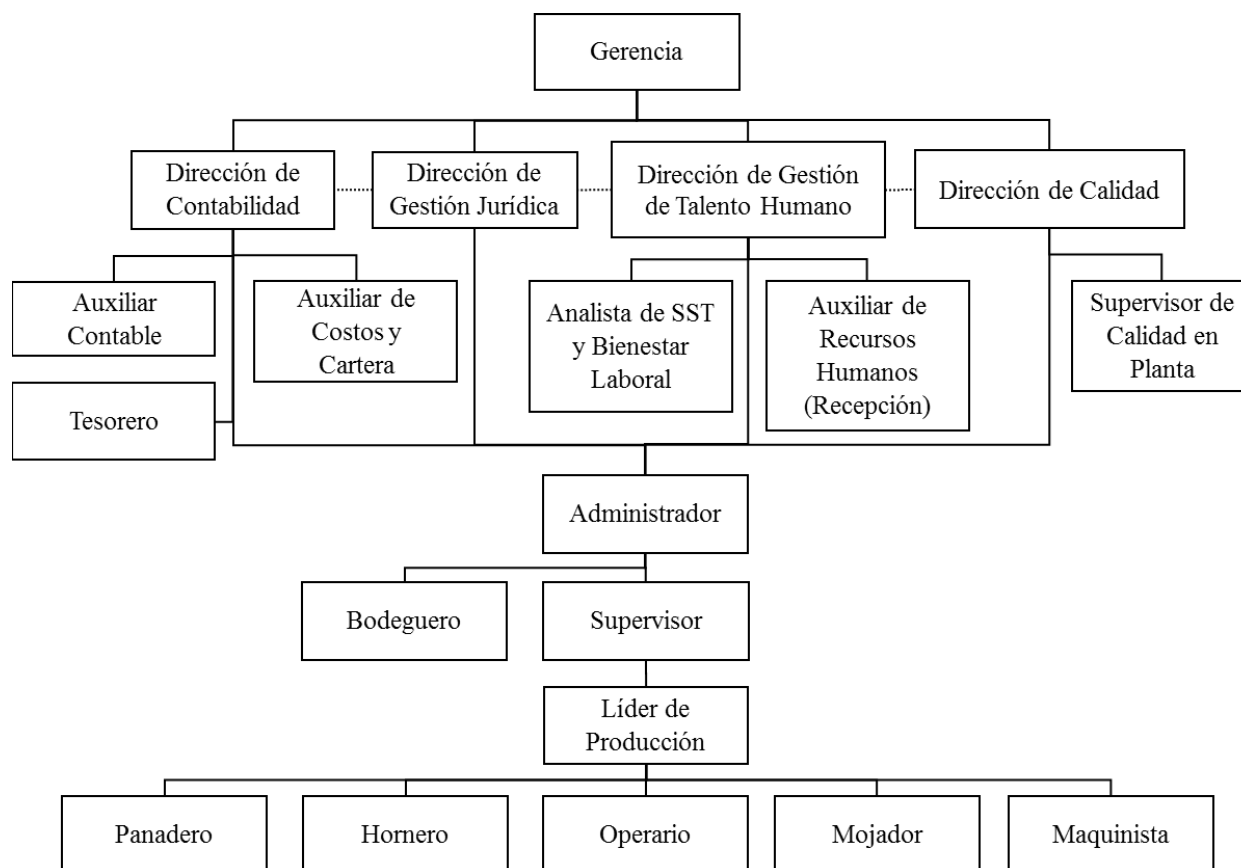
- *Las líneas de autoridad y responsabilidad.*
- *Los canales formales de comunicación.*
- *La naturaleza lineal o staff¹⁵ del departamento. Esto suele indicarse marcando la autoridad lineal con línea continua y la staff con línea punteada.*
- *Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.*
- *Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. (Grados, 2013, p. 3)*

El desarrollo o apoyo en la evaluación del organigrama dependerá de la empresa, si consideran que se requiere realizar algún ajuste, pero es indispensable que este actualizado. Ahora es momento de comenzar con el levantamiento de los perfiles por competencias, o según Alles (2008), análisis y descripción de puestos.

Propuesta:

El área de Contabilidad y Calidad no son áreas con capacidad de decisión, porque se rigen por políticas ya establecidas por la organización y podrían hacer parte de la Dirección de Gestión Humana. Sin embargo, el área Jurídica si podría llegar a considerarse una dirección, dependiendo de su flujo de trabajo y relevancia para la organización. Lo más óptimo sería considerarla staff y que sea transversal a toda la empresa, pero que dependa de la Gerencia.

¹⁵ Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.



Levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias

(Análisis y descripción de puestos¹⁶)

Consiste en el desarrollo de un conjunto de procedimientos que tiene como finalidad, analizar, describir y documentar información sobre el puesto de trabajo, correlacionándola con las versiones que tienen el jefe y el empleado, del mismo. Alles (2008) resalta sus beneficios más importantes como:

- *Permite comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.*

¹⁶ (Alles, 2008, p. 109)

- *Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.*
- *Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.*
- *Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.*
- *Es vital en los planes de sucesión.*
- *Otros usos: Para analizar los flujos de información de una compañía. (p. 114 y 115).*

Evidenciando la importancia que tiene este procedimiento en todas las empresas, analizar y describir los puestos de trabajo, brindándole facilidad, sobre todo, al área de Gestión del Talento Humano, para seleccionar el nuevo personal. Según Alles (2008): *“Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.”* (p.110). De esta forma, se hace indispensable aprender a identificar cuando es necesario realizar la descripción de puestos:

- *Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.*
- *Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.*
- *Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.*
- *Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.*
- *Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.*
- *Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.*
- *Demora en la presentación de servicios o entrega de productos. (Alles, 2008, p.114)*

Levantamiento de perfiles por competencias

Según Alles (2008) *“Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:*

1. *Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.*

2. *Confirmación de la información obtenida.*
3. *Descripción de puesto propiamente dicha.” (p.112)*

En un momento previo a la recolección de la información Alles (2008) recomienda preparar algunas cosas como: clasificar los puestos que van a ser levantados, según el nivel jerárquico, o por la formación requerida, por los resultados de la gestión del cargo o por el talento humano que maneja; además, de tener clara la relación entre los puestos paralelos y subordinados, donde será indispensable la ayuda de un Organigrama actualizado. Luego, debemos decidir qué tipo de método vamos a utilizar para la recolección de información, entre los siguientes:

Observación directa: Cuando el puesto de trabajo es muy simple u operativo, se puede recolectar la información observando lo que el trabajador realiza, a modo de participación indirecta. Si consideramos la observación directa, necesitaremos de establecer una cita, para consentir y coordinar nuestra presencia en el puesto de trabajo del empleado durante un tiempo establecido, además de haber desarrollado un formato para diligenciar las tareas observadas.

Entrevista: El encargado de recolectar la información se reúne con la persona encargada del puesto de trabajo y a través de preguntas concretas, con un estilo de entrevista estructurada, llena un formulario o formato de perfil del cargo.

Cuestionario: Este método es utilizado en casos en los que el ocupante del cargo se encuentra en una zona geográfica de difícil acceso para el analista; por lo cual se busca la forma de hacerle llegar un formulario que él solo se encarga de diligenciar, y posteriormente, por otro medio, como el telefónico, se termina de realizar en conjunto. En el cuestionario los empleados

describen sus tareas, deberes y obligaciones. Una descripción de puesto basada solo en esta metodología, será más económica, pero el acceso a la información será algo limitada y menos rigurosa.

Mixta: Es la implementación de al menos 2 de los métodos anteriores.

Dependiendo de la metodología escogida, será necesario desarrollar un material y tener un protocolo para su ejecución, que evidentemente variará según cada una. De esta forma para la entrevista también necesitaremos de un formulario y un protocolo que guie nuestro desempeño en el uso de la metodología, para entender la forma más adecuada de realizarla.

Protocolo para la entrevista

Partiremos del hecho de que este tipo de entrevista hace parte de las interviús, según Blanchet (1989), donde el entrevistador es quien se beneficia de la información suministrada por el entrevistado. Necesitaremos como herramienta indispensable, de un formulario que será la guía para el desarrollo de la entrevista, mientras es diligenciado por el investigador.

Antes de dar comienzo a la guía debemos identificar cuáles son las variables que intervienen en este mecanismo según Blanchet (1989):

Gráficamente se comporta de la siguiente forma: ((E η I) η C) η S)

S: Situación social global.

C: Contrato de comunicación inicial.

I: Intervenciones del entrevistador.

E: Enunciado del entrevistado.

η: En relación con.

De esta forma podemos comprender que hemos de tener en cuenta muchos factores, como la situación global social de la que hacen parte, las características económicas, políticas y culturales de tanto el entrevistador, como el entrevistado, que jugaran un papel importante en el relacionamiento de ambos y por ende la fluidez verbal y la calidad de la información extraída. Es de considerarse, por ejemplo, que cuando ambos son de posiciones de poder muy distantes, puede crear resistencias, sin embargo, la mayoría de estas diferencias se pueden disminuir con una adecuada sensibilización previa, donde se informa sobre la entrevista, su objetivo y papel dentro del proceso; y un contrato inicial.

El contrato inicial, es el segundo momento de la entrevista, luego de haberle dado la bienvenida al entrevistado y habernos presentado; tiene como aspecto fundamental “contar las reglas del juego” dando claridad sobre la siguiente información:

1. Quien valida la entrevista o quien es el intermediario.
2. Cuáles son las razones para realizar la entrevista.
3. Porque fue escogido él para la entrevista.
4. Duración y lugar (Si se continua en otra sesión).
5. Informar si será grabada la sesión.
6. Cuál es su papel en la entrevista.

Guion: “Usted se encuentra reunido conmigo a raíz del proyecto de la gerencia, para el levantamiento de los perfiles de cargo de la empresa, y usted ha sido elegido como el indicado por su experiencia en el cargo, para ayudarme a diligenciar el formulario, y para esto, yo le hare unas preguntas. La entrevista tendrá una duración aproximada de una 1 hora, cualquier inquietud que tenga, también me la puede hacer.”

Para el diligenciamiento del formulario, será oportuno establecer una guía punto a punto para generar claridad sobre la información que se requiere, en caso de que sea alguien más quien deba encargarse del proceso.

Durante la entrevista según Alles (2008), existe una gran tendencia a que el entrevistado comience a describir todo lo que hace sin identificar lo realmente importante; por esta razón nuestro papel es indispensable para generar un discurso lineal, con material importante para el desarrollo del perfil. De esta forma puedo recomendar a través de Blanchet, (1989) que nuestras intervenciones deben de estar basadas en interrogaciones para dirigir el tema y en reiteraciones (repetir lo dicho por el entrevistado) para profundizar y puntualizar. Algunas preguntas que se pueden tener en cuenta para ayudar al análisis del puesto según Cole, citado por Alles (2008) son:

- *¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?*
- *¿Qué resultados se esperan del puesto?*
- *¿Cuáles son las tareas claves?*
- *¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (En el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.)*
- *¿Qué niveles de presupuesto maneja?*
- *¿Qué cantidad de personal le reporta?*
- *¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita? (p.123)*

Formulario

Para la implementación de cualquier de las metodologías anteriores será necesario saber qué información necesitamos para el levantamiento de los perfiles, para lo cual, se deben diseñar los formularios, principalmente, con los siguientes ítems:

- *Título del puesto, división, sector o gerencia.*
- *Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.*
- *Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.*
- *Capacidades y requisitos educacionales.*
- *Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.*
- *Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.*
- *Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esa metodología, etc.*
- *Preparado por; aprobado por; fecha. (Alles, 2008, p.119)*

Como redactar el levantamiento de los perfiles

Conviene tener presente que...un “puesto de trabajo” es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados) mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías –generalmente, preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.” (De Ansorena, 1996, p.49)

Para comenzar con la redacción del perfil propiamente dicho, se necesitará de un formulario o formato diseñado específicamente para la organización en la que se realiza el análisis de puestos, y deberá poder contener la información vista anteriormente, dispuesta de la siguiente forma:

1. Identificación del cargo:

“Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.” (Alles, 2008, p.119), además, horario de trabajo, salario y de los “datos de posición en la estructura¹⁷”, como lo son el organigrama y la ubicación del cargo en el mismo, el número de empleados ocupantes del perfil y la fecha de la última cobertura. Se debe tener en cuenta que no se debe utilizar diferentes nombres para puestos similares. El código del puesto tiene su función, es facilitar la identificación de los distintos puestos, por ejemplo, agrupando los cargos de la misma área de trabajo o dirección. También debe contener el nombre del supervisor o el cargo a quien responde, la fecha de realización del perfil, incluso el nivel salarial (si tienen un sistema salarial establecido).

2. Descripción del Cargo:

Misión: Resumen del puesto o “*Síntesis del puesto*”¹⁸ según Alles (2008); se compone de una breve descripción del propósito del cargo o misión, lo que aclara que debe ser corto y conciso, describiendo las actividades principales que realiza en una o dos frases.

Descripción de las funciones: Se deben diligenciar todas las *tareas*¹⁹ o funciones que realice el ocupante del *puesto*²⁰, por esporádicas que sean, con sus respectivas actividades. Teniendo en cuenta que “las “áreas de resultados” no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su

¹⁷ De Ansorena, 1996. P.66

¹⁸ “...otras personas la denominan “Misión del puesto”. (Alles, 2008, p.120)

¹⁹ “Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.” (Alles, 2008, p.116).

²⁰ “Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.” (Alles, 2008, p.116)

actividad profesional, aquellas son, esencialmente, los “efectos” deseables que las acciones deben producir.” (De Ansorena, 1996, p.51). Estas acciones o actividades cumplidas efectiva y eficientemente son las que llevan al desarrollo de las “áreas de resultados”, entendidas como las tareas en una situación de éxito. Para llegar a esto, será necesario identificar cuáles son las actividades *críticas*²¹ y cuales son simplemente accesorias o periféricas según De Ansorena (1996), que permitan el correcto desempeño del puesto y se guie hacia los resultados esperados; estas últimas no necesariamente deberán aparecer en el formato del perfil. Bajo ninguna circunstancia se recomienda utilizar frases abiertas para la descripción de puestos o sumario, tales como, “otras responsabilidades”.

Responsabilidad y Autoridad: Según De Ansorena (1996), en cuanto a la autoridad, se deberán plantear el tipo y alcance de las decisiones que el ocupante del puesto deberá tomar, nombrar la frecuencia, relevancia, y a que normativa estará sujeto “-entendiéndose tanto más complejas aquellas que estén menos sujetas a normas-” (De Ansorena, 1996, p.56). Y en cuanto a la responsabilidad, se deberá tener en cuenta según Alles (2008) “...la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.” (p.121), y manejo de información.

Entorno Social: Para Ansorena (1996) es muy importante considerar las condiciones del entorno social al que se verá expuesto el candidato al puesto de trabajo, donde interactúan los compañeros, el jefe, los clientes o los proveedores (si los tiene), en general, el clima organizacional del cargo. Su intención es preguntarse, “¿Cómo debería ser la persona que ocupase este puesto de trabajo, para resultar eficaz en la interacción con estos grupos sociales y

²¹ Cruciales para garantizar el éxito de la tarea. (De Ansorena, 1996)

alcanzar las áreas de resultados que se plantean en la ejecución correcta de las situaciones críticas analizadas?” (De Ansorena, 1996, p.55). En este fragmento del análisis del puesto, deberá ir toda la información que revele las condiciones relacionales a las que será expuesto el ocupante del cargo, por ejemplo, el carácter y estilo de dirección del jefe inmediato, o personalidad de los compañeros de trabajo. Esta información nos brindara herramientas para encontrar las competencias idóneas para el cargo.

Requerimientos para el desempeño del cargo: Se establece la distinción de condiciones que debe tener el ocupante del puesto, para obtener un desempeño eficaz y posiblemente por encima de la media, en el logro de los objetivos propuestos previamente, para el cargo. Según De Ansorena (1996), algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
- Nacionalidad preferida.
- Sexo preferido (y sus motivos).
- Procedencia geográfica.
- Situación militar.
- Estado civil.
- Disponibilidad para dedicaciones especiales (viajes o desplazamientos frecuentes).
- Necesidad de disponer de permisos de conducir y clase.
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello.
- Formación básica de tipo reglado requerida.

- Formación complementaria o técnica requerida.
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.
- Y competencias necesarias para obtener un desempeño superior en el cargo²².

Realizar esta distinción es indispensable, de hecho, el levantamiento de los perfiles tiene como objetivo llegar a este punto, antes de definir las competencias, sin embargo, según la Sentencia 1-1266 de 2008, realizada por la Corte Constitucional de Colombia señala que “...*las entidades privadas pueden exigir requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que estos no violen el derecho a la igualdad de las personas, ni fijen de forma implícita o explícita discriminación o preferencia alguna...*” (Concepto 100117, 2014), entendiendo que la Constitución Política de Colombia en el artículo 13 indica que,

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (Concepto 100117, 2014)


De esta forma, podemos considerar que debemos tener en cuenta, de forma prudente, la propuesta realizada por el autor De Ansorena (1996), teniendo en cuenta la época en que fue realizada; aun así, los ítems establecidos son de gran importancia para análisis del puesto, y deberemos tener mucho cuidado al tratar con los requerimientos de edad, sexo, nacionalidad o procedencia geográfica; sin ocultar que las empresas aún siguen teniendo en cuenta algunos de estos requerimientos para el reclutamiento de su personal.

²² Este último no hace parte de la propuesta de De Ansorena (1996).

Criterios de desempeño: La información que se busca, es de alguna forma cuantificable, para evaluar lo que se espera del empleado en la realización a sus tareas; para ello será necesario identificar variables medibles numéricamente como: la cuantificación de la producción al día/semana/mes.

Condiciones del cargo: Es necesario dejar por escrito las condiciones especiales a las que se encuentran expuestos algunos empleados, como condiciones del clima o algún tipo de riesgo laboral. Si las condiciones requieren de algún tipo de instrumentación o indumentaria protectora, debería ser registrada, según el área de Seguridad y Salud en el trabajo.

Ejemplo:

	FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:			
			FECHA ELABORACIÓN:		DE	
			FECHA ACTUALIZACIÓN:		DE	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:			NIVEL:			
DEPENDENCIA:			REPORTA A:			
PERSONAL A CARGO:		N°		SALARIO:	N° DE OCUPANTES: DE	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
2.1. MISIÓN						
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES						
FUNCIONES		ACTIVIDADES				

	Pregrado					
	Especialización					
	Maestría					
	Doctorado					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS						
CONOCIMIENTOS					¿CERTIFICADO?	
3.3 EXPERIENCIA						
TAREA					TIEMPO	
3.4. COMPETENCIAS						
3.4.1. ORGANIZACIONALES			NIVEL DE DESARROLLO			
			A	B	C	D
1	Comunicación					
2	Orientación a los Resultados					
3	Orientación al Cliente					
4	Trabajo en Equipo					
3.4.2. FUNCIONALES			NIVEL DE DESARROLLO			
			A	B	C	D
1						
2						
3						
4						
3.5. OTROS						
4. CONDICIONES DEL CARGO						
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS						
4.2. EXIGENCIAS METALES						
ACTIVIDADES			0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%

Recibir información oral/escrita												
Producir información oral/escrita												
Análisis de información												
Concentración												
Monotonía												
Tareas de precisión visomotora												
Habilidad para solucionar problemas												
Percepción causa - efecto												
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO										
GRUPOS	DESCRIPCIÓN											
Eléctricos												
Biomecánicos												
Físico-Químicos												
Físicos												
Locativos												
Mecánicos												
Psicosocial												
Públicos												
Químicos												
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO												
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #004a7c; color: white; text-align: center;">5. EXAMENES OCUPACIONALES</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> </table>					5. EXAMENES OCUPACIONALES							
5. EXAMENES OCUPACIONALES												
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #004a7c; color: white; text-align: center;">ELABORÓ</td> <td style="background-color: #004a7c; color: white; text-align: center;">REVISÓ</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>					ELABORÓ	REVISÓ						
ELABORÓ	REVISÓ											
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #004a7c; color: white; text-align: center;">APROBÓ</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>					APROBÓ							
APROBÓ												

Levantamiento de las competencias específicas de cargos

El levantamiento de las competencias específicas de cargos se realiza utilizando toda la información recopilada con anterioridad sobre los puestos de trabajo, además, los formularios y la entrevista han de prever esta necesidad y enfocar su intención también por indagar sobre las competencias que permitan obtener un desempeño superior en el puesto de trabajo. La intención es confirmar que competencias y en que grados deben ser esperables del desarrollo de las competencias en ese cargo.

De esta forma, puede haber condiciones o situaciones diferentes para el levantamiento de las competencias. Una de ellas es que se decida, antes de realizar la descripción de puestos, que se van a designar competencias por áreas de trabajo o direcciones, o ya se tenga un diccionario por competencias, y solo será corroborar la información, para definir los grados de ajuste de las competencias según cada cargo. O en el caso de que no haya diccionario aún, se debe indagar en la entrevista de levantamiento sobre ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto de trabajo y posible nivel de ajuste?, teniendo en cuenta que agruparemos las competencias según lo decida la empresa, ya sea por, áreas o equipos de trabajo, direcciones, niveles de cargo, etc.

El rango puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo o en su máximo nivel (nivel A) y luego adaptarla a grados menores (nivel B a C o D), utilizando siempre la misma definición o, por el contrario, pueden tomarse conceptos diferentes, que en un caso se considera A –por ejemplo- y en otros se considera B. (Alles, 2007, p. 61).

Tabla de niveles de competencia

Grado	
A	<p>Muy alto: es el nivel óptimo de requerimiento de la competencia y el dominio de la capacidad más elevada. En este grado la competencia se encuentra en un porcentaje de desarrollo por encima de 90, lo cual indica que la competencia puede irse perfeccionando.</p>
B	<p>Alto: la competencia se encuentra desarrollada en un considerable número de comportamientos complejos. El dominio de la capacidad es meritorio y profundo, pero puede mejorar. En este grado la competencia se encuentra en un 75% de desarrollo.</p>
C	<p>Medio: es el nivel intermedio del desarrollo de la competencia. Aun no se alcanzan el dominio de la capacidad en comportamientos complejos. Las conductas que definen la competencia son corrientes, estereotipadas, estándar. Existen posibilidades de mejoramiento. En este grado la competencia se encuentra en un 50 % de desarrollo.</p>
D	<p>Básico: la competencia se observa desarrollada en conductas específicas y sencillas. El dominio de la capacidad es mínimo o escaso. Los comportamientos que definen esta competencia son poco utilizados. Requiere</p>

mejoramiento. En este grado la competencia se encuentra en un 25 % de desarrollo aproximadamente y en algunos casos indica que no está desarrollada.
--

Tomado de (Marín, 2011, p. 56).

Teniendo en cuenta que normalmente en las organizaciones, a medida que se sube en la escalera jerárquica, las competencias se modifican, aumentando su nivel de exigencia o ajuste. Y para finalizar, como en el levantamiento de las competencias corporativas u organizacionales, debe haber un momento de corroboración de la información con las directivas de la empresa, antes de construir el diccionario por competencias.

En síntesis, debemos comprender que las organizaciones son *entes vivos*²³ que constantemente se encuentran en procesos de cambio por diversas razones, como el mercado, la economía, los negocios, la globalización, la tecnológica, etc.; por esta razón será necesario estar revisando los perfiles de puestos periódicamente, para asegurar el éxito del programa, y se recomienda una vez al año.

²³ (Alles, 2008, p.131)

CAPÍTULO 4

CARACTERIZACIÓN DE NUTRISER COLOMBIA S.A.S

“En nuestros negocios, buscamos aportar valor agregado a nuestro cliente, desarrollamos nuestras actividades con el mejor talento humano, calidad, innovación y un comportamiento corporativo ejemplar.” (NUTRISER COLOMBIA S.A.S., 2017)

Resumen

En este capítulo se da a conocer el Grupo Empresarial CRESEER, quien nos ha brindado la oportunidad de poner en práctica nuestros conocimientos y deseo por aprender, dentro de una de sus empresas constituyentes, NUTRISER COLOMBIA S.A.S., realizando su caracterización, que se compone de una reseña histórica, su direccionamiento estratégico y organigrama.

Palabras Calve: Grupo Empresarial CRESEER, NUTRISER COLOMBIA S.A.S., Caracterización.

Introducción

Para el desarrollo del presente trabajo, el Grupo Empresarial CRESEER, nos abre las puertas para poner en práctica una idea, con una intención de aprendizaje mutuo en el desarrollo de un proyecto enfocado en el levantamiento de Perfiles por Competencias, y que requieren de su

Diccionario por Competencias. Por los alcances del mismo y los tiempos establecidos por la Universidad, se decide realizar el trabajo focalizado en una de las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial, NUTRISER COLOMBIA S.A.S.

Grupo Empresarial CRESER

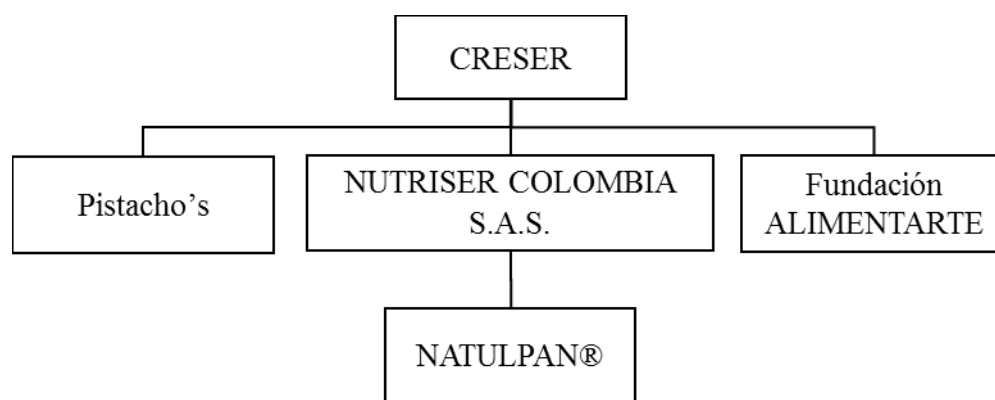
El Grupo Empresarial CRESER nace de dos visiones que representan a los fundadores, Crecer + Ser, brindándoles una intención muy clara en el desarrollo de todos sus negocios, interesados por el crecimiento económico y estructural de sus empresas, sin descuidar el desarrollo del ser, de su responsabilidad con el medio ambiente y con los seres humanos que conforman su equipo de trabajo, respetando la integridad de los mismos y reconociendo su necesidad de crecimiento personal y profesional. El Grupo Empresarial CRESER se constituye de la siguiente forma:

Fundación ALIMENTARTE: La Fundación ALIMENTARTE es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que brinda alimentación para restaurantes escolares en diferentes zonas de Colombia. Abrió las puertas de su primera sede en el municipio de Rionegro, expandiéndose en distintos municipios Antioqueños. La Fundación ALIMENTARTE se ha caracterizado porque a través de convenios de cooperación con entidades privadas y distintos entes territoriales, se han convertido en una gran alternativa para el desarrollo de diversos programas sociales (programa de alimentación, programa de recuperación nutricional, programa de formación y educación, y el programa de formación de grupos comunitarios) priorizando el desarrollo integral de la familia

como núcleo de la sociedad y apoyando algunas entidades en condiciones precarias, con programas de alimentación.

NATULPAN®: Desarrolla productos de alimentación, enriquecidos con vitaminas y minerales, para cubrir las necesidades alimenticias de los grupos poblacionales en situación de malnutrición; atendidas por la Fundación ALIMENTARTE y NUTRISER S.A.S., se desarrollan productos que organolépticamente y su presentación, tienen como público principal, niños en etapa escolar (básica primaria).

Pistacho's: Es una empresa de franquicias, que su público objetivo, son personas que buscan una alimentación sana y balanceada, sin sacrificar el sabor, enfocadas en comidas rápidas con ingredientes saludables, y con una presentación característica de la comida rápida. Las franquicias van a estar enfocadas en personas que tengan formación en alimentos (ingenieros de alimentos, chefs, nutricionistas, etc) y que quieran emprender en un negocio propio.



NUTRISER COLOMBIA S.A.S.

Reseña Histórica

La idea fundacional de la empresa, nace con dos intenciones: SERVICIO Y NUTRICIÓN, desarrollando proyectos en diferentes áreas (PAE²⁴, Casinos²⁵, ICBF, Hospitales). La empresa fue reestructurada en el 2006, luego de haberse llamado TropiFrut por unos tres años, para luego convertirse en NUTRISER COLOMBIA S.A.S. Comenzaron como proveedores de algunos de los operadores de los programas antes mencionados, con los productos de NATULPAN®; luego de un par de años de estudio y estructuración de la empresa, comenzaron a presentarse en licitaciones de alcaldías y en instituciones como el ICBF, tomando experiencia y desarrollándose en áreas donde tenían falencias; proceso que duro unos 3 años. Luego de este tiempo, participaron y ganaron una licitación, para el programa de alimentación escolar en el municipio del Retiro. En los cinco años siguientes se presentaron en distintos municipios, donde fueron más efectivos y lograron obtener y ejecutar programas de alimentación en otros municipios como Guarne, Copacabana, Rionegro, entre otros. En el año 2017, prestan servicios en Barbosa, Girardota, Copacabana, Guarne, Rionegro, Caldas, Sabaneta y Alcaldía de Medellín, desarrollando alimentación escolar (PAE), ya en agosto del 2016, habían empezado a prestar servicios en la capital del país, Bogotá; con programas en hospitales, llamado SubRedSur.

Han desarrollado otros proyectos propios sin ánimo de lucro, con fines sociales. Desde inicios del año 2017 se encuentran realizando investigaciones, de cómo en otros países, se ejecutan los programas de alimentación. A partir de ahí, presentaron un proyecto en Ciudad de Panamá, con

²⁴ Programas de Alimentación Escolar.

²⁵ Grandes superficies.

el modelo de la Alcaldía de Medellín (Mejor diseño de prestación de servicios) adaptado a las condiciones de ese país; uno de los mayores retos, es el cambio de moneda.

Direccionamiento Estratégico

Misión:

Es una empresa dedicada a servicios de alimentación, a la producción, venta y distribución de productos de panadería, y aseo en todo el territorio nacional, garantizando la cadena de gestión, operación eficiente y un destacado retorno de las inversiones. En nuestros negocios, buscamos aportar valor agregado a nuestro cliente, desarrollamos nuestras actividades con el mejor talento humano, calidad, innovación y un comportamiento corporativo ejemplar.

Visión:

NUTRISER COLOMBIA S.A.S. (Nutrición y Servicios de Colombia) buscará para el año 2020, ser la empresa líder y más confiable en la prestación de servicios de alimentación y aseo en Colombia, llegando a todos nuestros clientes con una alimentación balanceada y un excelente servicio.

También incursionaremos en otros ramos de la industria alimenticia, como son la creación y apertura de nuevos núcleos de negocio, panaderías, casinos, entre otros; ofreciendo productos de excelente calidad e inocuidad en los alimentos.

NUTRISER COLOMBIA S.A.S. siempre estará en la búsqueda de un óptimo balance entre la gestión social y financiera, que garantice nuestro permanente desarrollo y crecimiento.

Política de calidad:

NUTRISER COLOMBIA S.A.S es una empresa dedicada a servicios de alimentación, a la producción, venta y distribución de productos de panadería, y aseo en todo el territorio nacional; comprometida con la satisfacción de los clientes, mediante la entrega oportuna de productos y servicios de calidad, de acuerdo a las normas del sector con personal competente en un buen clima organizacional.

Nuestra empresa a través de una labor sostenida, encaminada al mejoramiento continuo de los procesos y la rentabilidad financiera, garantizará su permanencia y el crecimiento de volúmenes y beneficios.

Objetivos de Calidad:

- Garantizar la satisfacción del cliente a través del seguimiento de encuestas de prestación del servicio y la oportuna atención a quejas, reclamos y/o sugerencias.
- Controlar y mejorar los procesos a través del cumplimiento de la planificación del Sistema de Gestión de Calidad (Establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad), de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas y la disminución del producto no conforme generado.
- Garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos a través de los resultados de los análisis microbiológicos realizados en los puntos operativos; evaluaciones periódicas a los estándares de la normatividad de alimentos regidos por el decreto 3075 de 1997 y la resolución 2674 de 2013, además del seguimiento a los proveedores considerados críticos para la empresa.
- Mantener personal competente, calificado y satisfecho dentro de la empresa.

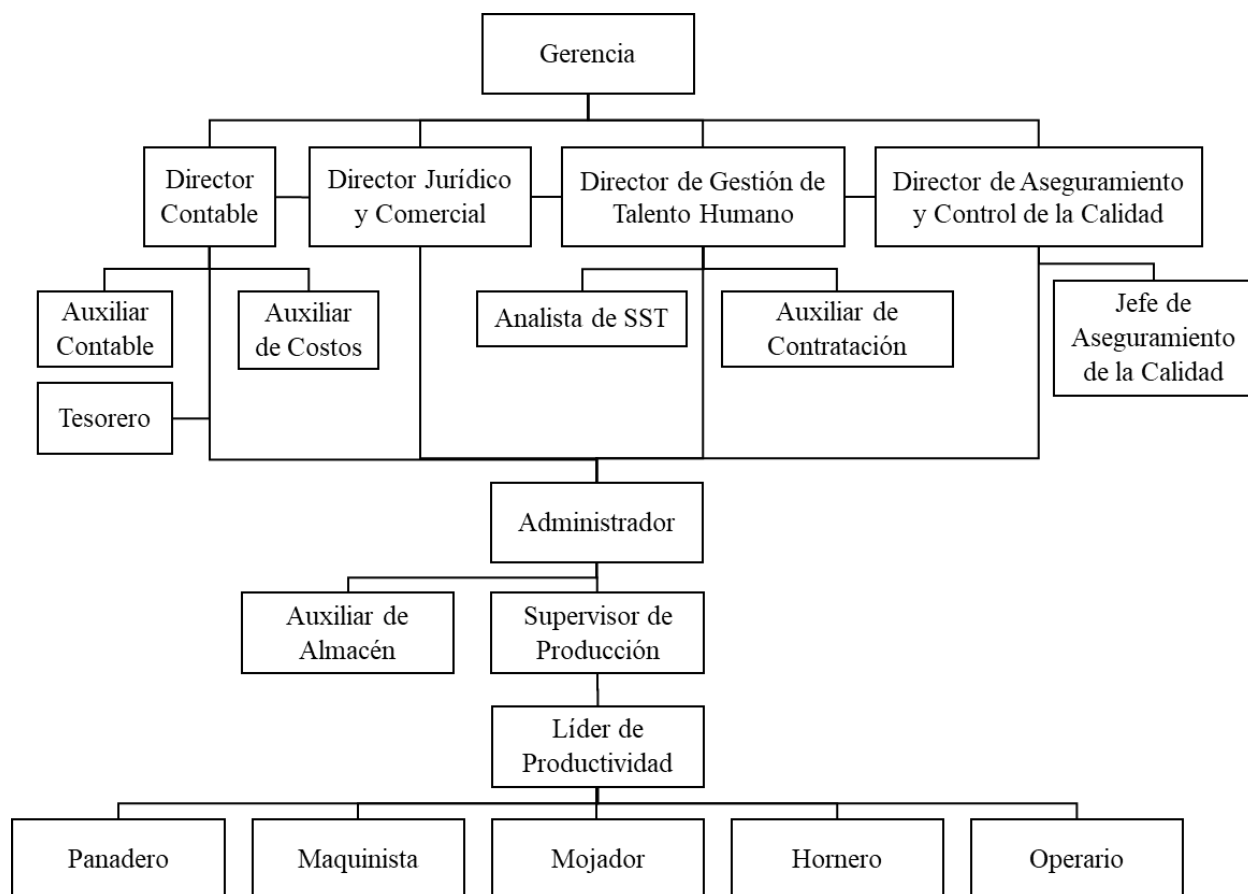
- Realizar actividades que promuevan el bienestar interno de los empleados.
- Lograr la sostenibilidad y crecimiento a través del cumplimiento de la meta de crecimiento y la rentabilidad financiera.

Valores Corporativos:

1. **Compromiso, Mejoramiento Continuo y La Excelencia:** Asumimos el compromiso de aprender día a día y plasmar ese conocimiento adquirido en la mejora de nuestros servicios y productos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y manifestar la excelencia en el cumplimiento de nuestros objetivos misionales.
2. **Integridad:** Nos comprometemos con manifestar congruencia con lo que pensamos, sentimos y hacemos en nuestra organización, realizando nuestra misión con lealtad hacia nuestros clientes.
3. **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con asumir un sentido del deber a toda prueba, con el conocimiento y experiencia necesaria, para el adecuado cumplimiento del compromiso con nuestros clientes internos y externos.
4. **Respeto:** Desarrollamos todo nuestro que hacer empresarial en aras del respeto mutuo, ante los clientes internos y externos. Respetamos la diferencia y la individualidad de nuestros empleados, así como el compromiso que adquirimos con nuestros clientes.
5. **Conciencia Social y Cuidado con el Medio Ambiente:** Estamos comprometidos con generar a través de nuestras acciones empresariales, bienestar para nuestra comunidad, nuestros empleados y nuestros clientes. Dentro de nuestras políticas establecemos el cuidado y protección del medio ambiente como una responsabilidad indispensable en nuestras operaciones.

6. **Confidencialidad:** Respetando las condiciones del debido proceso y las políticas de confidencialidad de la empresa, nuestros clientes, internos y externos, son pilares del cuidado y la integridad necesaria para no divulgar información privada fuera de la empresa.

Organigrama



CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

Como metodología para la realización del presente trabajo, nos guiaremos por Martha Alles (2008) cuando expresa:

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos y la Misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decir como lo hacemos:

- *Definir la misión y la visión.*
- *Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.*
- *Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.*
- *Validación de las competencias.*
- *Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.” (p. 75).*

Para la realización de nuestro trabajo utilizaremos la siguiente ruta:

1. Reunión informativa de doble vía con los directivos de la empresa.
2. Presentación y validación de la propuesta de las competencias corporativas ante el directivo.
3. Sensibilización con los vinculados al proyecto.
4. Levantamiento y validación de los perfiles ocupacionales de los cargos de la empresa.
5. Evaluación del proyecto.

Reunión informativa de doble vía con los directivos de la empresa

Para dar comienzo al proyecto se hará una reunión con los directivos de la empresa, a fin de brindarles información sobre los alcances del proyecto, los compromisos y responsabilidades que

tendremos los vinculados a ella, y solicitar la información correspondiente al direccionamiento estratégico de la empresa; dejando en claro un cronograma a realizar.

Presentación y validación de la propuesta de las competencias corporativas ante el directivo

Se solicitó a los directivos de la empresa el documento sobre direccionamiento estratégico: Misión, Visión y Valores corporativos. A la fecha el documento no ha sido recibido. Éste documento de no estar elaborado por la empresa, se diseñará una propuesta para que sea reconocida, mejorada y validada por los directivos de la empresa como documento válido de direccionamiento estratégico al año 2017, que sirva como insumo para el desarrollo del proyecto, como lo exige la metodología. A continuación, a partir del documento del direccionamiento estratégico de la organización, se diseñará una propuesta de las competencias corporativas en coherencia con la naturaleza de la empresa (Industria alimenticia), la perspectiva, políticas y estrategia de los directivos, teniendo en cuenta la metodología adoptada:

- “Para implantar gestión por competencias se requiere:*
- Definición de las competencias*
 - Definición de grados o niveles*
 - Definición de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados*
 - Análisis (evaluación) de las competencias del personal*
 - Implantación del sistema”* (Alles, 2008, p. 175).

El documento que será entregado, deberá contener:

“Definición de la competencia: significado teórico.

Descriptor: comportamientos o acciones observables de la competencia según el nivel de desarrollo.

Grado: el porcentaje de desarrollo de la competencia según los comportamientos enunciados en los descriptores.” (Marín, 2011, p. 55 – 56).

Para la descripción de los grados de las competencias tendremos en cuenta a Alles (2007) cuando establece cómo deben ser diferenciadas en 4 niveles:

- A. *“Alto o desempeño superior: Según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente unas de cada diez personas alcanzan el nivel superior de una situación laboral.*
- B. *Bueno, por sobre el estándar.*
- C. *Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.*
- D. *Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esta competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.”* (p. 34).

La propuesta será valorada por los directivos, se adoptarán las recomendaciones y se tomará como documento oficial.

Sensibilización con los vinculados al proyecto

En un primer momento se realizará una reunión con los directivos y jefes de la empresa, a fin de acordar un espacio para sensibilizar a los empleados sobre el proyecto y su responsabilidad en él; a partir de 2 propuestas:

- a. Realizar una reunión, de ser posible con el personal, en el tiempo que se tenga signado de reunión por la empresa.
- b. De no ser posible, se realizará una reunión con los jefes y directivos, para que sean ellos quienes suministren la información.

Esta fase tiene el propósito de ganar confiabilidad, generar co-responsabilidad, resolver inquietudes y establecer una línea de comunicación que garantice confianza para la realización del proyecto.

Levantamiento de los perfiles ocupacionales de los cargos de la empresa


Para la realización de esta fase se han de cumplir las siguientes actividades:

- a. Adaptar y validar el formato de levantamiento del perfil de cargos con el área de gestión humana. (Anexo 1).
- b. Diseñar un formato de apoyo para el diligenciamiento del perfil (Anexo 2) en caso de que sea necesario y como apoyo, una imagen sobre el uso de los verbos según el rol para la descripción de puestos (Anexo 3).
- c. Recolección, validación y sistematización de la información
- d. Levantamiento de los perfiles.

Evaluación del proyecto

Por medio de una encuesta se realizará la evaluación del impacto y desarrollo del proyecto dentro de la organización con quienes hayan participado.

Encuesta

	PROCESO DE INTODUCCIÓN A LA GESTION POR COMPETENCIAS									
	NUTRISER COLOMBIA S.A.S.									
	EVALUACION DE PROYECTO DE GRADO									
Fecha:	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y ELABORACIÓN DE PERFILES OCUPACIONALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS EN NUTRISER COLOMBIA S.A.S.									
Por favor, responda las siguientes preguntas del 1 al 5 según su experiencia durante el proyecto, siendo 1 el grado de menor acuerdo y 5 el de mayor acuerdo con la frase.										
<i>Marque con una X</i>						1	2	3	4	5
A. El modelo de Gestión Por Competencias es adecuado y pertinente para la empresa										
B. El proyecto logró los objetivos propuestos										
C. Considero que el contenido del proyecto es actual										
D. Estoy satisfecho con mi participación en el proyecto										
E. Empleo de Ayudas didácticas y recursos										
F. El método de trabajo fue acertado										
G. El proyecto cumplió mis expectativas										
H. El facilitador tiene dominio del tema										
I. Mis inquietudes fueron resueltas de forma clara y precisa										
J. El facilitador creo un ambiente agradable de trabajo										
K. Apreciación general del proyecto										

Adaptación de Marín (2011).

CAPÍTULO 6

HALLAZGOS Y PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO

“Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”. (Alles, 2008, p. 63).

Resumen

Este capítulo tiene como contenido el desarrollo macro de un sistema de gestión por competencias, a partir del trabajo realizado en la empresa NUTRISER COLOMBIA S.A.S., para visualizar el estado actual (2017), y su prospectiva a mediano plazo (2020), según los diferentes procesos del área de gestión del talento humano. Incluye un plan de direccionamiento estratégico.

Palabras clave: Perfiles, diccionario y plan prospectivo estratégico.

Diccionario de Competencias



Diccionarios de competencias



NUTRI/SER
COLOMBIA



Natulpan
NIT. 900.084.859-4

PISTACHÓS
FUNDACIÓN

ÍNDICE

Introducción _____	3
Diagrama de Competencias _____	4
Competencias Organizacionales	
Comunicación _____	6
Orientación a los Resultados _____	7
Orientación al Cliente _____	8
Trabajo en Equipo _____	9
Competencias Específicas	
Acatamiento de Valores Corporativos _____	11
Iniciativa / Autonomía / Sencillez _____	12
Empatía _____	13
Perseverancia Tolerancia a la Frustración _____	14
Habilidad Analítica _____	15
Tolerancia a la Presión _____	16
Iniciativa / Autonomía _____	17
Atención al Detalle _____	18
Liderazgo _____	19



NUTRI-SER



Natuljan

PSTRACHIS

INTRODUCCIÓN

El diccionario contiene 5 competencias generales u organizacionales, que son transversales a todos los empleados de la empresa y 11 competencias específicas o funcionales, que se dividen según el personal administrativo y operativo de la compañía, y una competencia que será incluida en los perfiles de los cargos que manejan personal. El diseño de estas competencias ha sido en colaboración con el equipo directivo del grupo empresarial, a fin de obtener una guía de comportamientos que permita optimizar los procesos de selección y evaluaciones de desempeño a la luz del modelo de gestión de talento humano por competencias.

Cada competencia dispondrá de su respectiva definición en el marco empresarial del **Grupo CRESER**, así como de 4 niveles de desarrollo. El primer nivel (A) corresponde al mayor nivel de desarrollo o nivel muy superior, el segundo nivel (B) corresponde a un nivel superior de desarrollo, el nivel (C) a un nivel medio de desarrollo y el nivel (D) a un nivel bajo de desarrollo de la competencia.

El diccionario es para uso exclusivo del **Grupo CRESER**, del equipo directivo y del área de gestión de talento humano.



NUTRI-SER



Natuljan

PSTRACHIS

DIAGRAMA DE COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Comunicación					
	Orientación a los Resultados					
	Orientación al Cliente					
	Trabajo en Equipo					
Competencias Específicas	Administrativo	Gerencia	Dirección de Gestión Jurídica	Dirección de GTH	Dirección de Calidad	Dirección de Contabilidad
		Acatamiento de Valores Corporativos	Iniciativa Autonomía Sencillez	Empatía	Perseverancia Tolerancia a la Frustración	Habilidad Analítica
		Tolerancia a la Presión				
	Operativos	Iniciativa - Autonomía				
		Atención al Detalle				
Con personal a cargo:		Liderazgo				



NUTRI-SER



Natulpan

PSTRACHO'S



Competencias Organizacionales

Capacidad para establecer comunicaciones con diferentes tipos de personas y en diferentes contextos, haciendo uso de la empatía, la diplomacia y la asertividad correspondiente. Incluye la capacidad para escuchar activamente, asimilar información y para argumentar las ideas usando datos que permitan llegar a la satisfacción del cliente interno y externo.

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



Competencias Organizacionales

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.



Competencias Organizacionales

Habilidad manifestada en el interés por conocer los requerimientos de los clientes internos (todos aquellos que intervienen en el proceso interno de la organización) y externos, con el fin de generar acciones para satisfacer sus necesidades, incluyendo aquellas no expresadas como valor agregado, de acuerdo con las políticas institucionales, teniendo en cuenta las variables de exigencia del cliente y la ética en los negocios.



Competencias Organizacionales

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.





Competencias Específicas

Capacidad para disponer su trabajo según los valores corporativos que rigen el direccionamiento estratégico de la compañía y velar por su cumplimiento en el accionar de cada una de las áreas que componen la empresa.



Competencias Específicas

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.



Competencias Específicas

Es la capacidad de interesarse genuinamente por lo que otra persona puede sentir, pensar y actuar; es participar emotivamente ante la realidad del otro, comprenderla y actuar en coherencia, con respeto y servicio.



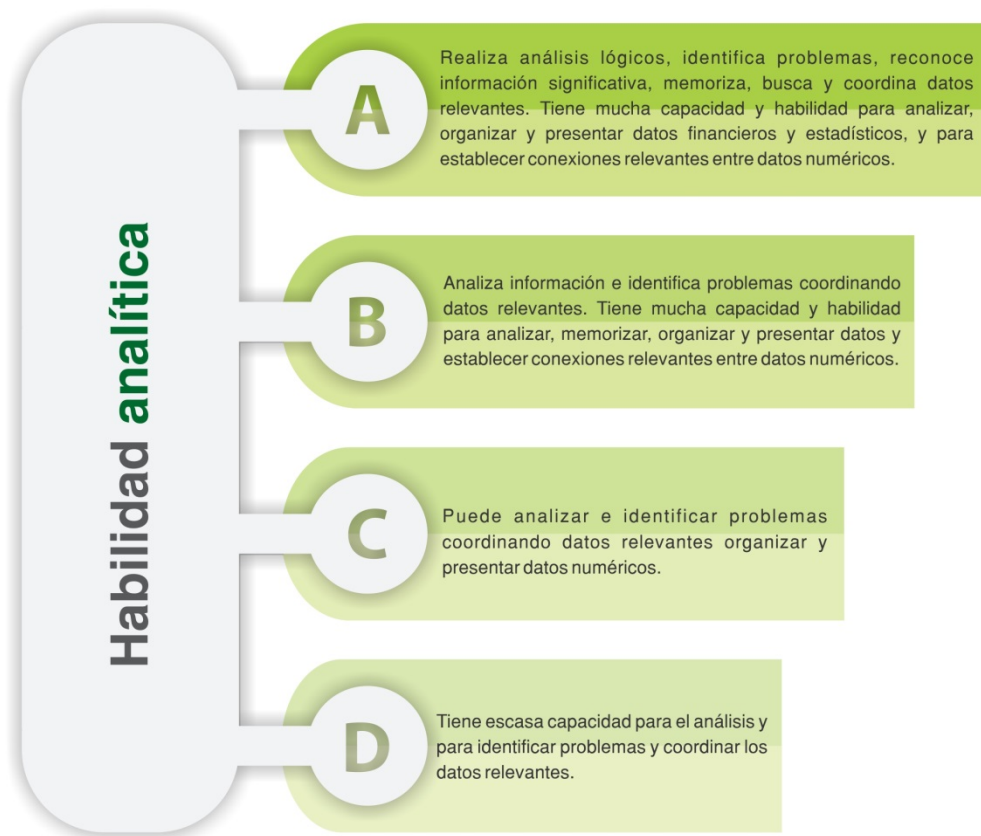
Competencias Específicas

Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo.



Competencias Específicas

Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo.



Competencias Específicas

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



Competencias Específicas

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.



Competencias Específicas

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta en la realización de sus actividades, prestando atención a su actuar y entorno de trabajo, buscando desempeñarse eficientemente sin cometer errores.



Competencias Específicas

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o inspirar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.



Perfiles por competencias

Niveles Directivos

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1
		FECHA DE ELABORACIÓN: 11/07/2017	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE	NIVEL:	ESTRATEGICO	
DEPENDENCIA:	GERENCIA	REPORTA A:	JUNTA DIRECTIVA	
PERSONAL A CARGO:	Nº 4	SALARIO:	4'000.000	Nº DE OCUPANTES: 1
Director de Gestión Jurídica, Director de Gestión de Talento Humano, Director de Calidad y Director de Contabilidad.				
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
2.1. MISIÓN				
Generar y direccionar estratégicamente la compañía, asegurando el adecuado desarrollo de todas las operaciones, con una visión estratégica de crecimiento.				
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
ACTIVIDADES				
FUNCIONES				
Generar Estrategia	Generar relaciones estratégicas (Lobby) con proveedores, posibles clientes, clientes actuales y el cliente interno.			
Direccionamiento Estratégico	Realizar análisis de mercado y del sector, generando sus respectivos análisis financieros, para crear estrategias de innovación que aseguren el crecimiento de la compañía.			
Control de Operaciones	Realizar los presupuestos anuales de la compañía. Controlar semanalmente los costos de la compañía con los administradores. Autorizar todos los gastos extras por fuera del presupuesto anual. Mediar los conflictos que se generen dentro de la compañía.			
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.			
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD				
a. BIENES Y VALORES	1 Computador con acceso a internet, 1 Celular con datos, 1 Carro.			
b. INFORMACION	Toda la información comercial, financiera y de producción de la empresa. Externas: Clientes Externos (Mantenimiento y aumento de relaciones comerciales), Proveedores (Relación estrecha para beneficio de la compañía), Entes de control (Informativo y de gestión frente a la norma). Internas: Cliente Interno (Relación cercana y estratégica con algunos empleados), Direcciones (Representaciones de la gerencia en cada una de las áreas).			
c. RELACIONES				
2.4. FORMACION				
Inbachucación Programa de entrenamiento en cada uno de los cargos de la empresa. (No inferior a 6 meses).				
3. REQUISITOS				
3.1 FORMACION ACADÉMICA				
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN			
	Bachiller			
	Técnica			
	Tecnológica			
X	Pregrado Administración o afines			
	Especialización			
X	Maestría Administración y/o finanzas o afines			
	Doctorado			
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS				
CONOCIMIENTOS				
Nivel de Excel Medio SI				
Nivel de Inglés A3 (Alto) SI				
3.3 EXPERIENCIA				
TAREA				
Gerente de una organización 3 años				
Laboral General 5 años				
3.4. COMPETENCIAS				
3.4.1. ORGANIZACIONALES				
NIVEL DE DESARROLLO				
	A	B	C	D
1	X			
2	X			
3	X	X		
4	X			
3.4.2. FUNCIONALES				
NIVEL DE DESARROLLO				
	A	B	C	D
1	X			
3	X			
4	X			
5	X			
3.5. OTROS				
Tarjeta profesional				
Antecedentes de la Junta Central de Contadores				
4. CONDICIONES DEL CARGO				
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS				
Ninguna				
4.2. EXIGENCIAS METALES				
ACTIVIDADES				
Recibir información oral/escrita 0% a 25% 25% a 50% 50% a 75% 75% a 100%				
Producir información oral/escrita X				
Análisis de información X				
Concentración X				
Monotonía X				
Tareas de precisión visomotora X				
Habilidad para solucionar problemas X				
Percepción causa - efecto X				
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO				
4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
GRUPOS	DESCRIPCIÓN			
Eléctricos				
Biomecánicos				
X Físico-Químico	Incendios. Plan de emergencia.			
Físicos	Escaleras. Pasamanos y autocuidado. Programas de autocuidado.			
X Locativos	Caídas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de capacitación e iniciativas de cambio.			
X Mecánicos	Acceso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la			
X Psicosocial	Atracos, atropellos y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.			
X Públicos				
Químicos				
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO				
1 Computador con acceso a internet, Oficina independiente, 2 Sillas, 1 Celular con datos, 1 Carro				
5. EXAMENES OCUPACIONALES				
Examen para Administrativos				
ELABORO				
Mansel David Galeano Carvajal				
REVISÓ				
Catalina Pulido Galeano				
APROBÓ				
Catalina Pulido Galeano				

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1
		FECHA DE ELABORACIÓN: 30/05/2017	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR CONTABLE	NIVEL:	ESTRATEGICO	
DEPENDENCIA:	CONTABILIDAD	REPORTA A:	GERENCIA	
PERSONAL A CARGO:	Nº 3	SALARIO:	2'900.000	Nº DE OCUPANTES: 1
Auxiliar Contable, Auxiliar de Costos y Cartera, y Tesorero.				
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
2.1. MISIÓN				
Dirección de la parte contable, financiera y tributaria de las empresas que constituyen al grupo CRESER, apoyando al área jurídica y demás áreas de la empresa.				
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
ACTIVIDADES				
FUNCIONES				
Realización de estados financieros	Facturación. Recepción de documentos de compras y gastos. Consolidación de nómina y prestaciones sociales. Tesorería (conciliación de los recursos bancarios).			
Liquidación de impuestos	Revisión normativa de las actividades desarrolladas por el grupo, para conocer beneficios y formas de liquidar. Conciliación tributaria. Presupuesto de los impuestos a cargo, en cada periodo.			
Asesoría financiera	Apoyo en cada actividad que realiza la empresa, para saber la rentabilidad de las operaciones y las obligaciones a cargo. Proveedores (pago y conciliación de las obligaciones que tenemos). Bancaria (Conciliación de créditos, recursos, cuentas de ahorro y corrientes). Estado: DIAN (Liquidación de impuestos).			
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.			
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD				
a. BIENES Y VALORES	Físicos: 5 escritorios, 4 equipos de computo, 1 impresora, 1 escáner, papelería financiera y tributaria. VALORES: 4 cajas menores CU de 1'000.000			
b. INFORMACION	Contable, financiera y tributaria de la compañía.			
c. RELACIONES	Externas: Revisoría fiscal externa, Clientes: Municipios o empresas (Cobro y conciliación). Proveedores (pago y conciliación de las obligaciones que tenemos). Bancaria (Conciliación de créditos, recursos, cuentas de ahorro y corrientes). Estado: DIAN (Liquidación de impuestos). Internas: Jurídica, GTH, Calidad, Administrativa (Apoyo financiero de cada actividad que realiza cada área, Ver Funciones).			
2.4. FORMACION				
Inbachucación				
3. REQUISITOS				
3.1 FORMACION ACADÉMICA				
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN			
	Bachiller			
	Técnica			
	Tecnológica			
X	Pregrado Contaduría pública o carreras afines			
	Especialización			
	Maestría			
	Doctorado			
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS				
CONOCIMIENTOS				
Excel Avanzado SI				
Software contables manejados por ventanas de Windows NO				
3.3 EXPERIENCIA				
TAREA				
Software contable manejado por ventanas de Windows 1 año				
Experiencia como contador en una empresa mediana 3 y 5 años				
3.4. COMPETENCIAS				
3.4.1. ORGANIZACIONALES				
NIVEL DE DESARROLLO				
	A	B	C	D
1	X			
2	X			
3	X	X		
4	X			
3.4.2. FUNCIONALES				
NIVEL DE DESARROLLO				
	A	B	C	D
1	X			
2	X			
3	X	X		
4	X			
5	X			
3.5. OTROS				
Tarjeta profesional				
Antecedentes de la Junta Central de Contadores				
4. CONDICIONES DEL CARGO				
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS				
Ninguna				
4.2. EXIGENCIAS METALES				
ACTIVIDADES				
Recibir información oral/escrita 0% a 25% 25% a 50% 50% a 75% 75% a 100%				
Producir información oral/escrita X				
Análisis de información X				
Concentración X				
Monotonía X				
Tareas de precisión visomotora X				
Habilidad para solucionar problemas X				
Percepción causa - efecto X				
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO				
4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
GRUPOS	DESCRIPCIÓN			
Eléctricos				
Biomecánicos	Posiciones prolongadas y movimientos repetitivos. Pausas Activas.			
X Físico-Químico	Incendios. Plan de emergencia.			
Físicos	Escaleras, orden, aseó y espacio reducido. Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseó.			
X Locativos	Caídas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de autocuidado.			
X Mecánicos	Acceso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la			
X Psicosocial	Atracos, atropellos y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.			
X Públicos				
Químicos				
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO				
Una oficina independiente, un servidor y 4 equipos de computo, red independiente, 4 escritorios, 3 teléfonos, 3 archivadores, escáner e impresora				
5. EXAMENES OCUPACIONALES				
Examen para Administrativos				
ELABORO				
Mansel David Galeano Carvajal				
REVISÓ				
Catalina Pulido Galeano				
APROBÓ				
Catalina Pulido Galeano				

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
		FECHA DE ELABORACION:		30/05/2017	
		FECHA DE ACTUALIZACION:			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR JURIDICO Y COMERCIAL		NIVEL:		ESTRATEGICO	
DEPENDENCIA: GESTION JURIDICA		REPORTA A:		GERENCIA	
PERSONAL A CARGO: N° 0		SALARIO:		2 500 000 N° DE OCUPANTES: 1	
2. DESCRIPCION DEL CARGO					
2.1. MISION					
Garantizar la seguridad jurídica de la compañía, velando por el cumplimiento de la legislación y los pactos contractuales que se suscriban.					
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES		ACTIVIDADES			
Consejería, control y cierre de proyectos		Suscribir contratos y convenios con entidades públicas y privadas.			
Esperados para el crecimiento y representación legal, judicial y extrajudicial de la Gerencia de Talento Humano		Preparación y presentación del presupuesto concursal Entrega de obligaciones al equipo de trabajo, para el inicio del programa Revisión posterior de las actividades contractuales. Asesoría constante operativa. Revisión de los contratos de la empresa. Abogada. Apoderada. Revisión de los contratos laborales. Revisión de los procesos disciplinarios graves.			
Contabilidad		Presupuestos. Revisión de la facturación y cumplimiento de los presupuestos. Revisión de documentos de índole legal (pagares y créditos con proveedores). Reconexión por jurídica y jurídica de la cartera, que la gerencia establezca.			
Calidad		Evaluación del cumplimiento de las obligaciones propias de los contratos.			
Evaluación de Sistema de Gestión de la Calidad		Revisión previa de los informes de ejecución que se entregan al contratante. Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.			
Normatividad		Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES		BIENES: 1 Impresora a color, 1 Computador, 1 Celular y su línea, 2 sillas, 2 archivadores, 1 escritorio. VALORES: NO			
b. INFORMACION		Externas: Contratantes (La realización del proyecto bajo las condiciones normativas y del contratante). Otros Socios (En caso de presentarse uniones temporales o concurso). Entes de Control (Garantizar una efectiva respuesta frente a las entidades de control).			
c. RELACIONES		Internas: GTH (Ver en funciones), Calidad (Ver en funciones), Contabilidad (Ver en funciones) y Evaluación de proyectos (Ver en funciones).			
2.4. FORMACION					
Inducción					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO		DESCRIPCION			
Bachiller					
Técnica					
Tecnológica					
X Pregrado		Abogado o carreras afines.			
Especialización					
Maestría					
Doctorado					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		¿CERTIFICADO?			
Contratación pública		NO			
Derecho laboral		NO			
Derecho comercial		NO			
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
Experiencia en contratación pública y/o derecho laboral y/o derecho comercial		2 años			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Comunicación		X			
2 Orientación a los Resultados		X			
3 Orientación al Cliente		X			
4 Trabajo en Equipo		X			
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Iniciativa - Autonomía - Sencillez		X			
2 Tolerancia a la Presión		X			
3 Iniciativa - Autonomía		X			
3.5. OTROS					
Tarjeta profesional					
Antecedentes del Consejo Superior de la Judicatura					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25% 25% a 50% 50% a 75% 75% a 100%			
Recibir información oral/escrita		X			
Producir información oral/escrita		X			
Análisis de información		X			
Concentración		X			
Monotonía		X			
Tareas de precisión visomotora		X			
Habilidad para solucionar problemas		X			
Percepción causa - efecto		X			
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
GRUPOS		DESCRIPCION			
Eléctricos		Posiciones prolongadas y movimientos repetitivos. Pausas Activas.			
X Biomecánicos		Incendios. Plan de emergencia.			
X Físico-Químico		Escaleras, Orden y aseo. Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseo.			
Físicos		Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de autocuidado.			
X Locativos		Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la			
X Mecánicos		Programas de capacitación e iniciativas de cambio.			
X Psicosocial		Atracos, atentados y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital.			
X Públicos					
Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Computador con acceso a internet, 1 Impresora, 1 Celular con datos, 1 Escritorio, 2 Silla, Oficina independiente, 2 Archivadores.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Administrativos					
ELABORO		REVISO			
Manuel David Galeano Carvajal		Catalina Pulido Galeano			
APROBO					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
		FECHA DE ELABORACION:		02/06/2017	
		FECHA DE ACTUALIZACION:			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO: TOR DE GESTION DE TALENTO HU		NIVEL:		ESTRATEGICO	
DEPENDENCIA: GESTION DE TALENTO HUMANO		REPORTA A:		GERENCIA	
PERSONAL A CARGO: N° 2		SALARIO:		2 500 000 N° DE OCUPANTES: 1	
2. DESCRIPCION DEL CARGO					
2.1. MISION					
Planear, dirigir y controlar el cumplimiento de las responsabilidades relacionadas con salud ocupacional, norma, contratación y bienestar laboral					
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES		ACTIVIDADES			
Coordinar procesos de Selección e Incorporación de nuevo personal		Coordinar los procesos de selección del personal. Asegurar la contratación del nuevo empleado, bajo las condiciones definidas por la Gerencia y las políticas de la compañía. Coordinación del proceso de inducción del personal nuevo. Realización de las afiliaciones del personal que ingresa, con al menos un día de anticipación a su fecha de ingreso.			
Velar por el cumplimiento de la normativa laboral		Aplicar estricta y oportunamente las normas establecidas para los regímenes (reglamento interno RIT, higiene y seguridad, normas que se derivan de seguridad ocupacional, pensiones y cesantías). Atención de auditorías de cumplimiento social, realizadas por los diferentes clientes. Atender a las necesidades e inquietudes específicas de los trabajadores en beneficio del normal desempeño de sus labores. Elaborar los descargos al personal (Compartido con Dirección Jurídica). Elaboración de llamados de atención al personal. Dar respuestas a inquietudes e inconsistencias a clientes internos y externos. Atender a las diferentes áreas para el manejo adecuado del recurso humano. Realización de la nómina quincenal. Garantizar el pago de los salarios y prestaciones sociales legales, derivados de la contratación laboral de todos los empleados de la organización. Liquidación del personal. Elaboración de los contratos laborales de todo el personal según corresponda.			
Administración del talento humano de la organización		Sistema de Gestión de la Calidad			
Sistema de Gestión de la Calidad		Normatividad			
Normatividad		Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas. Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES		BIENES: Archivo de hojas de vida (Física y virtual), 1 Computador, 1 Impresora, 1 escritorio, 1 Celular, 1 Teléfono, 2 sillas, 1 ventilador, 5 archivadores. VALORES: Presupuesto de nómina y seguridad social.			
b. INFORMACION		Externas: Asesores (EPS, fondos de pensiones, de caja), Proveedores (Comprar del área).			
c. RELACIONES		Internas: Dosis áreas de la empresa (Apofo), Manipuladores (información y descargos).			
2.4. FORMACION					
Inducción					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO		DESCRIPCION			
Bachiller					
Técnica					
Tecnológica					
X Pregrado		Administración de recursos humanos, psicólogo, administrador, o carreras afines.			
Especialización					
Maestría					
Doctorado					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		¿CERTIFICADO?			
Normas		NO			
Manejo e interpretación del Código laboral		NO			
Escribi Avanzado		SI			
Canales y procesos de liquidación de contrato laboral		NO			
Seguridad Social y operadores de pagos		NO			
Trámites de pensiones de invalidez y vejez		NO			
Salud ocupacional y comité paritarios COPAS		NO			
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
Liquidación de normas y contrataciones masivas		2 años			
Jef. de recursos humanos		1 año			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Comunicación		X			
2 Orientación a los Resultados		X			
3 Orientación al Cliente		X			
4 Trabajo en Equipo		X			
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Empatía		X			
3 Tolerancia a la Presión		X			
4 Iniciativa - Autonomía		X			
5 Liderazgo		X			
3.5. OTROS					
Tarjeta profesional					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25% 25% a 50% 50% a 75% 75% a 100%			
Recibir información oral/escrita		X			
Producir información oral/escrita		X			
Análisis de información		X			
Concentración		X			
Monotonía		X			
Tareas de precisión visomotora		X			
Habilidad para solucionar problemas		X			
Percepción causa - efecto		X			
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
GRUPOS		DESCRIPCION			
Eléctricos		Posiciones prolongadas y movimientos repetitivos. Pausas Activas.			
X Biomecánicos		Incendios. Plan de emergencia.			
X Físico-Químico		Escaleras, Orden y aseo. Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseo.			
Físicos		Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de autocuidado.			
X Locativos		Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la			
X Mecánicos		Programas de capacitación e iniciativas de cambio.			
X Psicosocial		Atracos, atentados y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital.			
X Públicos					
Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
Oficina independiente, 1 celular, 1 computador, 1 impresora, 1 escritorio, archivadores (dependiendo de la necesidad), 2 sillas, 1 ventilador o aire acondicionado.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Administrativos					
ELABORO		REVISO			
Manuel David Galeano Carvajal		Catalina Pulido Galeano			
APROBO					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1	
				FECHA DE ELABORACIÓN: 16/06/2017	
				FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO Y CALIDAD	NIVEL:	ESTRATEGICO		
DEPENDENCIA:		REPORTA A:	GERENCIA		
PERSONAL A CARGO:	Nº 1	SALARIO:	2 500 000	Nº DE OCUPANTES: 1	
Supervisor de Calidad en Planta					
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISION					
Documentación, divulgación, validación e implementación de los sistemas integrados, teniendo como objetivo la certificación de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
Documentación	Recopilar la información de los diferentes procesos de la empresa.				
	Realizar la construcción de programas, procedimientos y formatos, aplicables, con base en la normatividad vigente.				
Divulgación	Capacitar al personal de la empresa, en los protocolos de ejecución y diligenciamiento de los formatos generados para cada proceso.				
Validación	Verificar que tanto los formatos generados, como la documentación de los procesos se ajuste a la realidad de la organización.				
	Realizar ajustes en casos de encontrar desviaciones.				
Implementación	Verificar que los procesos y los archivos documentales se estén aplicando y diligenciado, de acuerdo al protocolo establecido.				
Acompañamiento a las verificaciones de los entes de control	Atender las visitas de los entes de control que realizan el proceso de certificación.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.				
	Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a	BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador, 1 Escritorio, 1 Teléfono, 1 Silla. VALORES: No			
b	INFORMACION	Toda la documentación de los procesos de la empresa.			
c	RELACIONES	Externas: Asesores (Acompañamiento al proceso de certificación), Entes de Control (Validación de los sistemas integrados) y Clientes (Brindar respuesta ante cualquier novedad del aseguramiento del control de calidad). Internas: Personal administrativo (Divulgación, Implementación y Seguimiento de los procesos de la empresa), Directores y Coordinadores (Velar el cumplimiento de las obligaciones contractuales).			
2.4. FORMACIÓN					
Inducción					
Capacitaciones en los Sistemas Integrados requeridos por la empresa					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
	Bachiller				
	Técnica				
	Tecnológica				
X	Pregrado Ingeniería de alimentos o afines.				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS				¿CERTIFICADO?	
Sistemas Integrados requeridos por la empresa				SI	
Control y Aseguramiento de la Calidad				NO	
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA				TIEMPO	
En aseguramiento y control de calidad de alimentos en cualquier empresa relacionada con alimentos				2 años	
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación	X			
2	Orientación a los Resultados	X			
3	Orientación al Cliente		X		
4	Trabajo en Equipo	X			
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Perseverancia - Tolerancia a la Frustración	X			
2	Tolerancia a la Presión		X		
3	Iniciativa - Autonomía	X			
4	Liderazgo	X			
3.5. OTROS					
Tarjeta profesional					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES	0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%	
Recibir información oral/escrita				X	
Producir información oral/escrita				X	
Análisis de información				X	
Concentración				X	
Monotonía		X			
Tareas de precisión visomotora	X				
Habilidad para solucionar problemas			X		
Percepción causa - efecto				X	
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
GRUPOS	DESCRIPCIÓN				
Eléctricos					
X Biomecánicos	Posiciones prolongadas y movimientos repetitivos.		Pausas Activas.		
X Físico-Químico	Incendios				
Físicos	Plan de emergencia.				
X Locativos	Escaleras, Orden, aseó y espacio reducido.		Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseó.		
X Mecánicos	Cáidas a nivel, de objetos, y atrapamientos.		Programas de autocuidado.		
X Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la		Programas de capacitación e iniciativas de cambio.		
X Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.		Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.		
Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Computador con acceso a internet, 1 Escritorio, 1 Silla, 2 Organizadores, 1 Impresora					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Administrativos					
ELABORO		REVISÓ			
Mannel David Galeano Carvajal		Catalina Pulido Galeano			
APROBÓ					
Catalina Pulido Galeano					

Perfiles por competencias

Niveles Administrativos

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 2	
		FECHA DE ELABORACION: 20/12/2016			
		FECHA DE ACTUALIZACION: 02/06/2017			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR NATULPAN	NIVEL:	ADMINISTRATIVO		
DEPENDENCIA:	NATULPAN	REPORTA A:	MESA DIRECTIVA		
PERSONAL A CARGO: N°	48	SALARIO:	2'300.000	N° DE OCUPANTES: 1	
Supervisor, Bodeguero, Líder de Producción, Panadero, Hornero, Operario, Mojador y Maguinista					
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISION					
Garantizar la entrega al cliente final, un producto que cumpla con los estándares de calidad y en el plazo establecido, sin superar el presupuesto.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
Coordinación del proceso de producción	Planear la producción, de acuerdo a la demanda. Compra de insumos y materia prima. Manejo de inventario.				
Coordinación del mantenimiento de los equipos	Realizar cronograma de mantenimiento preventivo de los equipos. Hacer seguimiento de la vida útil de los equipos. Coordinar las visitas de técnicos para solucionar los problemas que se presenten en la producción.				
Logística y distribución	Contratación del servicio de transporte. Trazar las rutas, según el pedido establecido. Enviar a contabilidad los órdenes de compra, para su facturación.				
Informes de gerencia	Indicadores de gestión del área (técnicos y de calidad). Control del proveedor.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	BIENES: Toda la maquinaria utilizada en producción y empaque, Cajas de despacho, 1 Portátil, 1 Celular, 1 Línea Celular, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Multifuncional, 3 Archiveros.				
b. INFORMACION	Externas: Clientes (Venta, Servicio al cliente y Retención), Proveedores (Compra de materia prima), Técnicos (Contratar servicios técnicos).				
c. RELACIONES	Internas: Administradores (Venta de productos de panadería), Contabilidad (Entrega de facturación, seguimiento a la cartera y solicitar dinero de caja menor), Calidad (Soporte de sistemas de gestión de calidad), GTH (Contratación de personal), Salud Ocupacional (Prevención y promoción de accidentalidad laboral), Gerencia (Jefe directo).				
2.4. FORMACION					
Inducción Capacitación sobre Salud Ocupacional Capacitación de OFIMATICA					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
Bachiller					
Técnica					
Tecnológica					
X Pregrado	Profesional en ciencia y tecnología de alimentos, ingeniero de alimentos, nutricionista, administrador de negocios y afines				
Especialización					
Maestría					
Doctorado					
NOTA: La persona que no tenga la profesión se le homologará un año de experiencia por cada año de estudios profesionales.					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		¿CERTIFICADO?			
Buenas prácticas de manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos. (Si no es Ingeniero de Alimentos)		SI			
Excel Avanzado		SI			
Manejo de OFIMATICA		NO			
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
Jefatura en plantas de producción, en empresas medianas		3 años			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación	X			
2	Orientación a los Resultados	X			
3	Orientación al Cliente	X			
4	Trabajo en Equipo	X			
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Tolerancia a la Presión	X			
2	Iniciativa - Autonomía	X			
3	Liderazgo	X			
3.5. OTROS					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita			X		
Producir información oral/escrita				X	
Análisis de información					X
Concentración					X
Monotonía					X
Tareas de precisión visomotora			X		
Habilidad para solucionar problemas					X
Percepción causa - efecto					X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
GRUPOS	DESCRIPCIÓN	4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
X Eléctricos		Pasos Activos.			
X Biomecánicos	Posiciones prolongadas y movimientos repetitivos.	Plan de emergencia.			
X Físico-Químicos	Incendios.				
X Físicos					
X Locativos	Escaleras, orden, aseó y espacio reducido.	Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseó.			
X Mecánicos	Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos.	Programas de autocuidado.			
X Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la	Programas de capacitación e incentivos de cambio.			
X Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.	Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.			
X Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
Oficina, 1 Computador, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Celular, 1 Línea Celular, 1 Multifuncional, 3 Archiveros, Maquinaria requerida, 600 Cajas de despacho.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORÓ		REVISÓ			
Manuel David Galeano Carvajal		Alejandra Calle Arteaga			
APROBÓ					
Catalina Paído Galeano					

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1	
		FECHA DE ELABORACION: 02/06/2017			
		FECHA DE ACTUALIZACION:			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE	NIVEL:	OPERATIVO		
DEPENDENCIA:	CONTABILIDAD	REPORTA A:	COORDINACION DE CONTABILIDAD		
PERSONAL A CARGO: N°	0	SALARIO:	1'150.000	N° DE OCUPANTES: 1	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISION					
Revisar y causar la información de compras entregada por cada administrador, y dar apoyo al contador y área jurídica de la empresa.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
Contabilizar compras	Revisar relaciones entregadas por los administradores. Causar compras y hacerlas un archivo digital. Relacionar las compras y entregarlas a gerencia.				
Apoyos	Cancionamiento y conciliación de nóminas con los bancos. Revisión para retención en la fuente (apoyo al contador). Apoyo jurídico, en cuanto a las cofinanciamientos y licitaciones.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador con acceso a internet, 1 Escáner, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Impresora (Compartida) VALORES: 1 Caja menor de 1'000.000				
b. INFORMACION	Información de compras y gastos.				
c. RELACIONES	Externas: Proveedores (información de pagos y conciliación de cartera). Internas: Jurídica (Apoyo con información contable), GTH (Solicitar información de nómina).				
2.4. FORMACION					
Inducción					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
Bachiller					
Técnica					
X Tecnológica	Contabilidad y afines.				
Pregrado					
Especialización					
Maestría					
Doctorado					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		¿CERTIFICADO?			
Nivel Básico de Office		NO			
Sistemas contables		NO			
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
En cargos contables.		1 año			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación				X
2	Orientación a los Resultados			X	
3	Orientación al Cliente			X	
4	Trabajo en Equipo			X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Habilidad Analítica		X		
2	Tolerancia a la Presión		X		
3	Iniciativa - Autonomía		X		
4	Atención al Detalle	X			
3.5. OTROS					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita			X		
Producir información oral/escrita				X	
Análisis de información					X
Concentración					X
Monotonía					X
Tareas de precisión visomotora			X		
Habilidad para solucionar problemas					X
Percepción causa - efecto					X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
GRUPOS	DESCRIPCIÓN	4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
X Eléctricos		Pasos Activos.			
X Biomecánicos	Posiciones prolongadas y movimientos repetitivos.	Plan de emergencia.			
X Físico-Químicos	Incendios.				
X Físicos					
X Locativos	Escaleras, orden, aseó y espacio reducido.	Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseó.			
X Mecánicos	Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos.	Programas de autocuidado.			
X Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la	Programas de capacitación e incentivos de cambio.			
X Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.	Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.			
X Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Computador, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Impresora, 1 Escáner, Papelera.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Administrativos					
ELABORÓ		REVISÓ			
Manuel David Galeano Carvajal		Johany Diaz Rendón			
APROBÓ					
Catalina Paído Galeano					

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
		FECHA DE ELABORACIÓN:	02/06/2017	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE COSTOS	NIVEL:	OPERATIVO		
DEPENDENCIA:	CONTABILIDAD	REPORTA A:	COORDINADOR DE CONTABILIDAD		
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	1.150.000	Nº DE OCUPANTES:	1
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISIÓN					
Implementación del Software (OFMÁTICA) y Gestión de la cartera.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
Implementación del Software (OFMÁTICA)	Parametrización de maestros en cada uno de los módulos del software. Realización de pruebas del software.				
Facturación y cobro de cartera	Realizar facturas por Fundación y por NUTRI/SER. Cobro y entrega de informes de los saldos de cartera.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador con acceso a internet, 1 escritorio, 1 silla, 1 CPU, 1 Disco duro Externo, 1 Impresora (Compartida) VALORES: Nada.				
b. INFORMACIÓN	Información de Cartera y Software (OFMÁTICA).				
c. RELACIONES	Externas: Gestión Sistema (Solicitar soporte técnico en sistemas) y Clientes (Cobros e impagados). Internas: Dirección de Gestión Jurídica (Apoyo para el cobro de la cartera), Administradores (Entregan los soportes para realizar las facturas) y Todas las personas que vivyan a usar el Software.				
2.4. FORMACIÓN					
Inducción Software OFMÁTICA					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
X	Bachiller	Auxiliar contable o de costos y afines.			
	Técnica				
	Tecnológica				
	Pregrado				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS					¿CERTIFICADO?
Manejo básicos en sistemas					NO
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA					TIEMPO
Experiencia en áreas contables, con acercamiento a temas de sistemas.					1 año
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación				X
2	Orientación a los Resultados			X	
3	Orientación al Cliente			X	
4	Trabajo en Equipo			X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Habilidad Analítica		X		
2	Tolerancia a la Presión		X		
3	Iniciativa - Autonomía		X	X	
4	Atención al Detalle		X		
3.5. OTROS					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FÍSICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita			X		
Producir información oral/escrita			X		
Análisis de información					X
Concentración					X
Monotonía			X		
Tareas de precisión visomotora					X
Habilidad para solucionar problemas					X
Percepción causa - efecto					X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
GRUPOS	DESCRIPCIÓN				
X	Eléctricos				
X	Biomecánicos	Pasapas Activas.			
X	Físico-Químico	Incendios. Plan de emergencia.			
X	Físicos				
X	Locativos	Escaleras, orden, aseó y espacio reducido. Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseó.			
X	Mecánicos	Caidas a nivel, de objeto, y atrapamientos. Programas de autocuidado.			
X	Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la Programas de capacitación e iniciativas de cambio.			
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital.			
X	Químicos				
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Computador con acceso a internet, 1 Silla, 1 Escritorio, 1 Teléfono y 1 Disco externo de 1 Tera.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Administrativos					
ELABORÓ		REVISÓ			
Mamuel David Galeano Carvajal		Johany Diaz Rendón			
APROBÓ					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
		FECHA DE ELABORACIÓN:	02/06/2017	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	TESORERO	NIVEL:	OPERATIVO		
DEPENDENCIA:	CONTABILIDAD	REPORTA A:	COORDINADOR DE CONTABILIDAD		
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	1.150.000	Nº DE OCUPANTES:	1
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISIÓN					
Realizar la programación de los pagos y control de la cartera de cuentas por pagar de los proveedores y personal de las empresas.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
Programación de pagos	Generar archivos planos, para tener un control de lo que se va a pagar. Reportar a los proveedores directamente, de las facturas que se cancelaron. Registrar los pagos en el software contable. Realización de pagos de obligaciones laborales. Archivar los egresos con los soportes de pago.				
Control de cartera	Conciliar la cartera de cuentas por pagar. Pasos un reporte semanal del estado de cartera a la gerencia.				
Otros	Atender a los proveedores telefónicamente y personalmente, con relación a los pagos. Realizar pagos por medio de cheques, cuando es necesario. Coordinación bancaria				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador, 1 Silla, 1 Escritorio, 1 Impresora (Compartida) y 1 Teléfono. VALORES: 1 Caja menor de 1.000.000.				
b. INFORMACIÓN	Acceso a la sucursal de los bancos (claves de acceso), Movimientos de los bancos (lo que ingresa y sale de ellos) e información contable.				
c. RELACIONES	Externas: Proveedores (Temas de pagos), Bancos (Consultas de cartera). Internas: Administradores (Temas de caja menor), Negociaciones (Consulta de proveedores), Gerencia (Información de pagos).				
2.4. FORMACIÓN					
Inducción Programación de pagos propio de la empresa Acceso a todo el sistema bancario en general					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
X	Bachiller	Gestión contable y financiera, Nomina o afines.			
	Técnica				
	Tecnológica				
	Pregrado				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS					¿CERTIFICADO?
Nivel básico de Office					SI
Manejo de algún software contable					NO
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA					TIEMPO
Experiencia como auxiliar contable					1 año
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación		X		
2	Orientación a los Resultados			X	
3	Orientación al Cliente			X	
4	Trabajo en Equipo			X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Habilidad Analítica		X		
2	Tolerancia a la Presión		X		
3	Iniciativa - Autonomía		X	X	
4	Atención al Detalle		X		
3.5. OTROS					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FÍSICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita			X		
Producir información oral/escrita			X		
Análisis de información					X
Concentración					X
Monotonía			X		
Tareas de precisión visomotora					X
Habilidad para solucionar problemas					X
Percepción causa - efecto					X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
GRUPOS	DESCRIPCIÓN				
X	Eléctricos				
X	Biomecánicos	Pasapas Activas.			
X	Físico-Químico	Incendios. Plan de emergencia.			
X	Físicos				
X	Locativos	Escaleras, orden, aseó y espacio reducido. Pasamanos, autocuidado, y programas de orden y aseó.			
X	Mecánicos	Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de autocuidado.			
X	Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la Programas de capacitación e iniciativas de cambio.			
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital.			
X	Químicos				
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Computador con acceso a internet, 1 Silla, 1 Escritorio, 1 Teléfono, 1 Impresora.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Administrativos					
ELABORÓ		REVISÓ			
Mamuel David Galeano Carvajal		Johany Diaz Rendón			
APROBÓ					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	2	
FECHA DE ELABORACION:		20/12/2016		FECHA DE ACTUALIZACION:	01/06/2017	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE CONTRATACION	NIVEL:	OPERATIVO			
DEPENDENCIA:	GESTION DE TALENTO HUMANO	REPORTA A:	COORDINADOR DE GTH			
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	SMLV	Nº DE OCUPANTES:	1	
2. DESCRIPCION DEL CARGO						
2.1. MISION						
Ejecutar y dar soporte a todos los procesos del área de Gestión de Talento Humano y encargarse de las funciones de recepción de manera oportuna, eficiente y eficaz, de acuerdo con la legislación legal vigente y las políticas establecidas por la compañía.						
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES						
FUNCIONES	ACTIVIDADES					
Recepción	Recepción de llamadas de clientes internos y externos. Recepción y distribución de correspondencia externa. Programar el mensajero para la entrega diligencias. Recibir y entregar las facturas a las diferentes áreas. Gestionar el ingreso de personas y proveedores a las instalaciones. Atención a visitantes.					
Apoyo al área de GTH	Diligenciar y remitir al personal nuevo, para que se realice los exámenes médicos y cursos de manipulación de alimentos. Apoyo en la realización de las afiliaciones de los nuevos empleados a las diferentes entidades (EPS, ARL, AFP y Caja de compensación). Realizar la actualización y mantenimiento del archivo del área, del personal activo e inactivo. Citar al personal postulado a las vacantes para el proceso de selección. Realizar la solicitud de papelería para el área. Informar al nuevo empleado sobre los documentos que debe traer para el ingreso y revisarlos.					
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.					
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.					
2.3. RESPONSABILIDAD						
a. BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador, 1 Computador, 1 Escritorio (Recepción), 1 Silla, 1 Multifuncional (Compartido) VALOR: NO					
b. INFORMACION	Archivo físico y digital de los documentos personales, de los empleados activos e inactivos. Externas: Asesores (Afiliaciones), Mensajeros (Recepción de facturas), Seleccionados (Informar sobre documentación requerida y exámenes médicos).					
c. RELACIONES	Internas: Todo el personal administrativo (Entrega de facturas y recibos de pago).					
2.4. FORMACION						
Inducción						
3. REQUISITOS						
3.1 FORMACION ACADÉMICA						
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCION					
X	Bachiller	Gestión de talento humano y afines.				
	Técnica					
	Tecnológica					
	Pregrado					
	Especialización					
	Maestría					
	Doctorado					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS						
CONOCIMIENTOS			¿CERTIFICADO?			
Excel Básico			SI			
Afiliaciones			NO			
Derecho laboral			NO			
3.3 EXPERIENCIA						
TAREA			TIEMPO			
En el área de gestión de talento humano, con experiencia en afiliaciones.			1 año			
3.4. COMPETENCIAS						
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO				
		A	B	C	D	
1	Comunicación			X		
2	Orientación a los Resultados			X		
3	Orientación al Cliente				X	
4	Trabajo en Equipo				X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO				
		A	B	C	D	
1	Empatía		X			
2	Tolerancia a la Presión			X		
3	Iniciativa - Autonomía				X	
3.5. OTROS						
Licencia de Seguridad y Salud en el Trabajo						
4. CONDICIONES DEL CARGO						
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS						
Ninguna						
4.2. EXIGENCIAS METALES						
ACTIVIDADES			0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita			X			
Producir información oral/escrita				X		
Análisis de información				X		
Concentración				X		
Monotonía			X			
Tareas de precisión visomotora			X			
Habilidad para solucionar problemas				X		
Percepción causa - efecto					X	
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
GRUPOS	DESCRIPCION					
X	Eléctricos	Pasapas Activas.				
X	Bioacústicos	Pasapas Activas.				
X	Físico-Químico	Incendios. Plan de emergencia.				
X	Físicos	Escaleras, orden y aseo. Pasamanos, autocuidado y programas de orden y aseo.				
X	Mecánicos	Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de autocuidado.				
X	Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la				
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.				
X	Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO						
1 Computador, 1 Computador, 1 Escritorio (Recepción), 1 Silla, 1 Impresora						
5. EXAMENES OCUPACIONALES						
Examen para Administrativos						
ELABORÓ			REVISÓ			
Manuel David Galeano Carvajal			Paula Andrea Monsalve			
APROBÓ						
Catalina Páido Galeano						

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	2	
FECHA DE ELABORACION:		30/05/2017		FECHA DE ACTUALIZACION:	24/07/2017	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA DE SST	NIVEL:	OPERATIVO			
DEPENDENCIA:	GTH	REPORTA A:	COORDINADOR DE GTH			
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	1 600 000	Nº DE OCUPANTES:	1	
2. DESCRIPCION DEL CARGO						
2.1. MISION						
Mantener, promover e intervenir en temas de bienestar laboral y velar por la salud de todos los empleados de la empresa, a través de los protocolos de Seguridad y Salud en el Trabajo.						
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES						
FUNCIONES	ACTIVIDADES					
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Control e intervención de la accidentalidad. Mantener vigente el sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo. Planificación, ejecución y evaluación de las actividades de prevención y promoción de la empresa. Coordinación del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo. Coordinar el comité de convivencia. Control del ausentismo.					
Plan Estratégico de Seguridad Vial	Mantener actualizada la matriz de peligros de la empresa y los indicadores de gestión. Asignar los implementos de protección, de acuerdo con el riesgo. Diseñar y desarrollar el plan para intervenir los accidentes de trabajo, condiciones y actos inseguros.					
Bienestar Laboral	Planear, desarrollar e intervenir las actividades del plan estratégico de seguridad vial. Mantener actualizado los indicadores de gestión en seguridad vial. Planear, desarrollar e intervenir las actividades de bienestar laboral. Coordinar la evaluación de riesgo psicosocial. Planear, ejecución e intervención del clima organizacional de la empresa. Orientar al personal en las diferentes inquietudes relacionadas con el bienestar laboral.					
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.					
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.					
2.3. RESPONSABILIDAD						
a. BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador, 1 Computador, 1 Teléfono, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Multifuncional (Compartida) VALORES: Ninguno					
b. INFORMACION	Toda la información relacionada con los accidentes, documentos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo e indicadores de accidentalidad y ausentismo.					
c. RELACIONES	Externas: ARL (accidentalidad, actividades educativas, actividades de prevención y promoción), Proveedores (Compra de elementos de protección para SST) y Secretarías de movilidad del municipio (Capacitaciones y revisión del plan de seguridad vial). Internas: Todos los trabajadores (Situaciones relacionadas con SST y bienestar laboral).					
2.4. FORMACION						
Inducción						
Curso de 50 horas dictado por el SENA o las ARLS						
3. REQUISITOS						
3.1 FORMACION ACADÉMICA						
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCION					
	Bachiller					
	Técnica					
	Tecnológica					
X	Pregrado	Áreas afines a Seguridad y Salud en el Trabajo				
X	Especialización	En Seguridad y Salud en el Trabajo				
	Maestría					
	Doctorado					
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS						
CONOCIMIENTOS			¿CERTIFICADO?			
Excel Medio			SI			
Bienestar Laboral			NO			
Plan Estratégico de Seguridad Vial			NO			
3.3 EXPERIENCIA						
TAREA			TIEMPO			
En el cargo de SST en una empresa mediana			2 años			
Encargado del Bienestar Laboral en una empresa mediana			1 año			
3.4. COMPETENCIAS						
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO				
		A	B	C	D	
1	Comunicación			X		
2	Orientación a los Resultados			X		
3	Orientación al Cliente		X			
4	Trabajo en Equipo				X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO				
		A	B	C	D	
1	Empatía		X			
2	Tolerancia a la Presión		X			
3	Iniciativa - Autonomía			X		
3.5. OTROS						
Licencia de Seguridad y Salud en el Trabajo						
4. CONDICIONES DEL CARGO						
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS						
Ninguna						
4.2. EXIGENCIAS METALES						
ACTIVIDADES			0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita			X			
Producir información oral/escrita				X		
Análisis de información				X		
Concentración				X		
Monotonía			X			
Tareas de precisión visomotora			X			
Habilidad para solucionar problemas				X		
Percepción causa - efecto					X	
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
GRUPOS	DESCRIPCION					
X	Eléctricos	Pasapas Activas.				
X	Bioacústicos	Pasapas Activas.				
X	Físico-Químico	Incendios. Plan de emergencia.				
X	Físicos	Escaleras, orden y aseo. Pasamanos, autocuidado y programas de orden y aseo.				
X	Mecánicos	Caidas a nivel, de objetos, y atrapamientos. Programas de autocuidado.				
X	Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la				
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito. Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.				
X	Químicos					
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO						
1 Computador, 1 Teléfono, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Impresora						
5. EXAMENES OCUPACIONALES						
Examen para Administrativos						
ELABORÓ			REVISÓ			
Manuel David Galeano Carvajal			Paula Andrea Monsalve			
APROBÓ						
Catalina Páido Galeano						

NUTRISER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1
				FECHA DE ELABORACION: 06/06/2017
				FECHA DE ACTUALIZACION:
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	NIVEL:	OPERATIVO	
DEPENDENCIA:	CALIDAD	REPORTA A:	COORDINACION DE CALIDAD	
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	1.180.000	Nº DE OCUPANTES: 1
2. DESCRIPCION DEL CARGO				
2.1. MISION				
Asegurar la Calidad, garantizando la inocuidad y el excelente estado de los productos realizados en la Panificadora de NUTRISER COLOMBIA.				
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES				
ACTIVIDADES				
Aseguramiento de la Calidad de todos procesos de la Panificadora	Coordinar el muestreo microbiológico y físico-químico, según el cronograma establecido y realizar su respectivo seguimiento.			
	Dar respuesta a las Preguntas, Quejas y Reclamos (PQR) de los clientes, en caso de que se presente algún inconveniente.			
	Garantizar y controlar la trazabilidad, desde la recepción de materia prima, hasta el producto terminado.			
	RECALL: Programar la recogida de un producto en condición de no conformidad.			
	Realizar planes de muestreo y verificar que se ejecuten.			
	Verificar el adecuado diligenciamiento de los registros establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad.			
	Capacitar al personal manipulador, de acuerdo al cronograma establecido por la empresa.			
	Verificar el cumplimiento de los procedimientos de los programas establecidos.			
	Realizar informes mensuales y registros de los perfiles higiénico sanitarios, realizados en la panificadora.			
	Realizar informes de novedades detectadas en la panificadora.			
Verificar las condiciones higiénico-sanitarias de los proveedores.				
Accompañar las visitas de seguimiento, auditoría o control por parte de clientes, autoridad sanitaria o autoridad competente.				
Coordinar que se cumplan los cronogramas establecidos en los programas del plan de saneamiento básico y demás programas.				
Coordinar y direccionar conjuntamente con el administrador y supervisores, las actividades encaminadas al cumplimiento de los criterios y especificaciones del Sistema de Gestión de Calidad.				
Apoyo al aseguramiento de la Calidad de todos los procesos de la Bodega	Verificar el adecuado diligenciamiento de los registros establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad.			
Sistema de Gestión de la Calidad	Verificar las condiciones infraestructurales y locativas de los espacios destinados para el almacenamiento de los víveres y productos terminados.			
	Apojar la verificación de la recepción de materia prima.			
	Verificar el cumplimiento de los procedimientos del Plan de Saneamiento Básico y demás programas.			
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.			
	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.			
	Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD				
a.	BIENES Y VALORES	BIENES: 1 Computador con acceso a internet VALORES: NO		
b.	INFORMACION	Los programas del Plan de Saneamiento Básico y los Complementarios.		
c.	RELACIONES	Externas: Proveedores (Solicitar fichas técnicas, certificados de calidad y contratar servicios). Internas: Administrador y supervisores de NATULPAN (Capacitar, socialización de novedades y verificación de la documentación de calidad) y Operarios (Capacitación y aseguramiento de la calidad).		
2.4. FORMACION				
Iniciación				
3. REQUISITOS				
3.1 FORMACION ACADÉMICA				
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCION			
Bachiller				
Técnica				
X Tecnológica	En Alimentos, o carreras afines (Producción o Calidad).			
Postgrado				
Especialización				
Maestría				
Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS				
CONOCIMIENTOS				¿CERTIFICADO?
Aseguramiento de la Calidad				SI
Nivel medio de Oficio				SI
3.3 EXPERIENCIA				
TAREA				TIEMPO
Como supervisor en una empresa de producción de alimentos, con experiencia en calidad				1 año
3.4. COMPETENCIAS				
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO		
		A	B	C
1	Comunicación		X	
2	Orientación a los Resultados		X	
3	Orientación al Cliente		X	
4	Trabajo en Equipo		X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO		
		A	B	C
1	Perseverancia - Tolerancia a la Frustración			X
2	Tolerancia a la Presión		X	
3	Iniciativa - Autonomía			X
3.5. OTROS				
Tarjeta profesional				
4. CONDICIONES DEL CARGO				
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS				
Ninguna				
4.2. EXIGENCIAS METALES				
ACTIVIDADES	0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Recibir información oral/escrita		X		
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Concentración				X
Monotonía	X			
Tareas de precisión visuomotora	X			
Habilidad para solucionar problemas				X
Percepción causa - efecto				X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
GRUPOS	DESCRIPCION			
Bióticos				
X Biomecánicos	Movimientos repetitivos			
X Físico-Químico	Incendios			
X Físicos	Ruido			
X Localivos	Pleno desfilante y escaleras			
X Mecánicos	Caídas a nivel, de objetos, y atrapamientos.			
X Psicosocial	Acoso laboral, alta carga laboral, condiciones de la organización y la			
X Públicos	Ataques, atentados y accidentes de tránsito.			
Químicos				
	Pasapas Activas.			
	Plan de emergencia			
	Protector auditivo.			
	Pasapas, mascarillas y zapato antideslizante.			
	Programas de autocuidado.			
	Programas de capacitación e iniciativas de cambio			
	Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital			
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO				
1 Computador con acceso a internet, 1 Góndola, 1 Termómetro, 1 Celdar (Compartido), 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Archivar, Carpetas				
5. EXAMENES OCUPACIONALES				
Examen para Administrativos				
ELABORÓ		REVISÓ		
Manuel David Galeano Carvajal		Sandra Milena Restrepo		
APROBÓ				
Catalina Pulido Galeano				

Perfiles por competencias

Niveles Operativos

NUTRI SER COLOMBIA		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	2
DEPENDENCIA:		NATULPAN		FECHA DE ELABORACION:	20/12/2016
PERSONAL A CARGO: N°		8 a 17		FECHA DE ACTUALIZACION:	10/07/2017
NOMBRE DEL CARGO:		SUPERVISOR DE PRODUCCION		NIVEL:	OPERATIVO
DEPENDENCIA:		NATULPAN		REPORTA A:	ADMINISTRADOR
PERSONAL A CARGO: N°		8 a 17		SALARIO:	Profesional: 1 600 000 Tecnológico: 1 200 000
PERSONAL A CARGO: N°		8 a 17		N° DE OCUPANTES:	3
Lider de Producción, Panadero, Hornero, Operario, Mojador y Maquinista					
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISION					
Garantizar el adecuado desarrollo de los procesos realizados dentro de la panificadora y/o ensamblar, para la elaboración, empaque y distribución de productos panificados, cumpliendo con los estándares de calidad y entrega oportuna.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES		ACTIVIDADES			
Verificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM		Validar por el cumplimiento del plan de aseguramiento básico dentro de las instalaciones. Verificación de las condiciones y hábitos higiénico-sanitarios de los operarios, según Resolución 2674 de 2013 y demás establecidas por la normatividad de alimentos e implementadas por la empresa. Verificar el adecuado estado de las materias primas durante su ingreso y almacenamiento. Reforzar los temas de capacitación en el personal operativo. Verificar el adecuado diligenciamiento de los formatos establecidos en el sistema de gestión de calidad y BPM.			
Control de Variables		Identificar de puntos críticos de los procesos. Revisar el adecuado funcionamiento de los equipos y hacer el reporte oportuno de los datos de éstos a quien corresponda. Controlar el rendimiento de la materia prima en la eficiencia de producción.			
Ajuste diario a la programación de producción		Programar el cronograma de turnos de los operarios semanalmente, según la demanda de los clientes. Reportar al administrador las novedades generadas por ausencias, incapacidades, ingresos, entre otros, del personal manipuleador. Organizar y organizar las funciones de los operarios diariamente, según la programación establecida. Garantizar que la entrega del producto cumpla con las exigencias del cliente, en cantidad y calidad. Ingresar datos de producción a OFMÁTICA.			
Velar por la Seguridad y Salud en el Trabajo		Identificación de Condiciones y Actos inseguros en las diferentes áreas de producción. Realizar las investigaciones a los accidentes e incidentes laborales que se reporten a la ARL, de acuerdo con los parámetros del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Realizar el reporte a la ARL de los accidentes e incidentes laborales, de acuerdo con los parámetros del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.			
Sistema de Gestión de la Calidad		Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas. Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.			
Normatividad		Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES		BIENES: 1 Computador, 1 Escritorio, 2 Sillas, 1 Archívalo (Compartido) Valores:			
b. INFORMACION		Formulas de producción, datos de eficiencia y rendimiento. Externas: NO			
c. RELACIONES		Internas: Calidad (Responder por el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y de las BPM), GTH (Reporte de incidentes y Accidentes de SST y hacer las coblas de pago)			
2.4. FORMACION					
Inducción					
Mantenimiento del Sistema OFMÁTICA					
Mantenimiento de Sistemas de Gestión de Calidad de la empresa					
Inductores de Gestión de Producción					
3. REQUISITOS					
3.1. FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO		DESCRIPCIÓN			
Bachiller					
Técnica					
X Tecnológica		Relacionada con producción y alimentos.			
Pregrado					
Especialización					
Maestría					
Doctorado					
3.2. CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		Manejo de Excel Medio		¿CERTIFICADO?	
				SI	
3.3. EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
En áreas de producción con personal a cargo, preferiblemente en empresas de producción de alimentos de consumo masivo.		1 año			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Comunicación		X			
2 Orientación a los Resultados		X			
3 Orientación al Cliente		X			
4 Trabajo en Equipo		X			
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Atención al Detalle		X			
2 Liderazgo		X			
3.5. OTROS					
Carnet de Manipulación de Alimentos Vigente					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Ninguna					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25%		25% a 50%	
Recibir información oral/escrita				X	
Producir información oral/escrita				X	
Análisis de información				X	
Concentración				X	
Monotonía		X			
Tareas de precisión visomotora		X			
Habilidad para solucionar problemas				X	
Percepción causa - efecto				X	
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
GRUPOS		DESCRIPCIÓN		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
Eléctricos				Programa de autocuidado.	
X Biomecánicos		Levantamiento de carga.		Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.	
X Físico-Químico		Incendios.		Protector auditivo y autocuidado.	
X Físicos		Ruido.		Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.	
X Locativos		Piso deslizante y Escaleras.		Programa de autocuidado, orden y aseo.	
X Mecánicos		Mantenimiento de maquinaria y herramientas.		Planificación de métodos y procedimientos de la empresa.	
X Psicosocial		Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la		Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital	
X Públicos		Ataques, atentados y accidentes de tránsito.		Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital	
X Químicos		Manipulación de lejías y desinfectantes, e inhalación de polvo.		Guantes, mascarilla y autocuidado.	
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Computador, Lapicero y Tabla, 1 Escritorio, 1 Silla, 1 Calculadora, Papelera, 1 Impresora, Ka de Análisis de Cloro residual y PH, 1 Termómetro, y 1 Gruesa.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORÓ		REVISÓ			
Mamuel David Galeano Carvajal		Carlos Andrés Mestra			
APROBÓ					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI SER COLOMBIA		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
DEPENDENCIA:		NATULPAN		FECHA DE ELABORACION:	06/06/2017
PERSONAL A CARGO: N°		1 a 8		FECHA DE ACTUALIZACION:	09/06/2017
NOMBRE DEL CARGO:		LIDER DE PRODUCTIVIDAD		NIVEL:	OPERATIVO
DEPENDENCIA:		NATULPAN		REPORTA A:	SUPERVISOR
PERSONAL A CARGO: N°		1 a 8		SALARIO:	1 170 000
PERSONAL A CARGO: N°		1 a 8		N° DE OCUPANTES:	2
Panadero, Hornero, Operario, Mojador y Maquinista					
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISION					
Supervisar el proceso de producción, buscando incrementar los niveles de productividad de las operaciones, velando por el adecuado accionar de todos los operadores.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES		ACTIVIDADES			
Verificación de las etapas en el proceso de producción		Verificar el orden de producción y poner en marcha el proceso.			
Manejo de personal		Dirigir el personal, dependiendo de sus habilidades y características individuales, en el puesto de trabajo que mas se le adecue. Entrenar al nuevo personal, dependiendo de la responsabilidad que se le haya delegado. Motivar y corregir al personal de forma respetuosa, durante su proceso de aprendizaje.			
Alistamiento de los equipos y maquinaria		Realiza los cambios de la máquina pastelera de acuerdo con el plan de producción. Reporta las posibles fallas al supervisor o jefe encargado. Verifica el correcto funcionamiento de la máquina durante el proceso de producción.			
Sistema de Gestión de la Calidad		Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad y hacer cumplir las políticas.			
Normatividad		Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.			
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES		BIENES: 1 Caja de Herramientas. VALOR: NO			
b. INFORMACION		Formulas de panadería y Cambios de parámetros de la máquina pastelera. Externas: Técnicos de INGENIERIA (Asesoramiento y solicitud de sus servicios). Internas: Supervisor (Remitir cuentas sobre el proceso, según la orden de producción).			
c. RELACIONES					
2.4. FORMACION					
Inducción					
Entrenamiento del proceso de producción					
Entrenamiento del uso y manipulación de la máquina pastelera					
3. REQUISITOS					
3.1. FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO		DESCRIPCIÓN			
X Bachiller					
Técnica					
Tecnológica					
Pregrado					
Especialización					
Maestría					
Doctorado					
3.2. CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		Producción de panes, productos hojadrados, semi-hojadrados y batidos		¿CERTIFICADO?	
		Manipulación de Alimentos		SI	
3.3. EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
Producción de panes, productos hojadrados, semi-hojadrados y batidos		1 año			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Comunicación		X			
2 Orientación a los Resultados		X			
3 Orientación al Cliente		X			
4 Trabajo en Equipo		X			
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A B C D			
1 Atención al Detalle		X			
2 Liderazgo		X			
3.5. OTROS					
Carnet de Manipulación de Alimentos Vigente					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Contextura media y ningún tipo de restricción de levantamiento de carga.					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES		0% a 25%		25% a 50%	
Recibir información oral/escrita				X	
Producir información oral/escrita				X	
Análisis de información				X	
Concentración				X	
Monotonía		X			
Tareas de precisión visomotora		X			
Habilidad para solucionar problemas				X	
Percepción causa - efecto				X	
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
GRUPOS		DESCRIPCIÓN		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
Eléctricos				Programa de autocuidado.	
X Biomecánicos		Levantamiento de carga.		Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.	
X Físico-Químico		Incendios.		Protector auditivo y autocuidado.	
X Físicos		Ruido.		Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.	
X Locativos		Piso deslizante y Escaleras.		Programa de autocuidado, orden y aseo.	
X Mecánicos		Mantenimiento de maquinaria y herramientas.		Planificación de métodos y procedimientos de la empresa.	
X Psicosocial		Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la		Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital	
X Públicos		Ataques, atentados y accidentes de tránsito.		Plan de emergencia y estratégico de seguridad vital	
X Químicos		Manipulación de lejías y desinfectantes, e inhalación de polvo.		Guantes, mascarilla y autocuidado.	
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
1 Caja de Herramientas, 1 Tabla y lapicero.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORÓ		REVISÓ			
Mamuel David Galeano Carvajal		Carlos Andrés Mestra			
APROBÓ					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1	
		FECHA DE ELABORACIÓN: 05/06/2017	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE ALMACÉN		NIVEL: OPERATIVO			
DEPENDENCIA: NATULPAN		REPORTA A: SUPERVISOR			
PERSONAL A CARGO: Nº	0	SALARIO: 1'000.000	Nº DE OCUPANTES: 1		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISIÓN Velar por el adecuado estado y despacho de la materia prima.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
ACTIVIDADES					
FUNCIONES	Recopilar de la materia prima directamente del proveedor, verificando la inocuidad del vehículo y que la materia prima coincida con las actas de entrega. Verificar los gramajes, fecha de vencimiento y lote. Dotificar la materia prima de acuerdo a las ordenes de producción del día. Reportar novedades al jefe de compras o administrador. Verificar que la materia prima siga en las mejores condiciones y cumpliendo con el lineamiento del programa. Llevar un inventario semanal de materia prima.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	BIENES: Canastillas, Estivas, 1 Bascala, 1 Gramera y 1 Hidrolabadora (Compartida). VALORES: NO.				
b. INFORMACIÓN	Ninguna.				
c. RELACIONES	Externas: Proveedores (Recepción de la materia prima). Internas: Supervisores (Recepción de la orden de producción), Mojador (Entrega de la materia prima dotificada).				
2.4. FORMACIÓN					
Inducción					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
X	Bachiller				
	Técnica				
	Tecnológica				
	Pregrado				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		¿CERTIFICADO?			
Convertir medidas de peso		NO			
Nivel de Excel Básico		SI			
Sistema PEPS		NO			
Manipulación de Alimentos		SI			
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
Cualquier experiencia relacionada con almacenamiento		3 años			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación				X
2	Orientación a los Resultados		X		
3	Orientación al Cliente			X	
4	Trabajo en Equipo			X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Atención al Detalle		X		
3.5. OTROS					
Carnet de Manipulación de Alimentos Vigente					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FÍSICAS REQUERIDAS					
Contextura media y ningún tipo de restricción de levantamiento de carga.					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES	0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%	
Recibir información oral/escrita	X				
Producir información oral/escrita	X				
Análisis de información		X			
Concentración			X		
Monotonía			X		
Tareas de precisión visomotora		X			
Habilidad para solucionar problemas				X	
Percepción causa - efecto			X		
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
GRUPOS	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN			
X	Eléctricos	Programa de autocuidado.			
X	Bioquímico	Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.			
X	Físico-Químico	Incendios.			
X	Físicos	Ruido.			
X	Locativos	Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.			
X	Mecánicos	Programa de autocuidado.			
X	Psicosocial	Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la			
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.			
X	Químicos	Manipulación de higienizantes y desinfectantes.			
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
Canastillas, Estivas, 1 Bascala, 1 Gramera y 1 Hidrolabadora (Compartida).					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORÓ		REVISÓ			
Mansel David Galeano Carvajal		Carlos Andrés Mestra			
APROBÓ					
Catalina Palido Galeano					

NUTRI/SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION: 1	
		FECHA DE ELABORACIÓN: 19/07/2017	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO: PANADERO		NIVEL: OPERATIVO			
DEPENDENCIA: NATULPAN		REPORTA A: LIDER DE PRODUCCIÓN			
PERSONAL A CARGO: Nº	0	SALARIO: 1'000.000	Nº DE OCUPANTES: 4		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
2.1. MISIÓN Buscar la mejora continua en cada una de las etapas de elaboración de los productos.					
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
ACTIVIDADES					
FUNCIONES	Dar inicio a la producción según el plan establecido. Verificar que cuente con los insumos necesarios para dar inicio a la producción. Dependiendo de la modalidad en producción, ocupa algunas de funciones requeridas en el proceso, asignadas por el líder de producción. Revisar y evaluar las etapas del proceso de producción. Analizar y reportar las posibles mejoras realizables, en cada una de las etapas de producción.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	Ninguno.				
b. INFORMACIÓN	Ordenes de producción y plan de producción. Externas: Ninguna.				
c. RELACIONES	Internas: Supervisor (Reportar los hallazgos de las posibles mejoras al proceso de producción).				
2.4. FORMACIÓN					
Inducción					
Entrenamiento sobre los productos que desarrollan en la planta.					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	DESCRIPCIÓN				
X	Bachiller				
	Técnica				
	Tecnológica				
	Pregrado				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS		¿CERTIFICADO?			
Producción de panes, productos hojaldrados, semi-hojaldrados y batidos		SI			
Manipulación de Alimentos		SI			
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA		TIEMPO			
Producción de panes, productos hojaldrados, semi-hojaldrados y batidos		1 año			
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Comunicación				X
2	Orientación a los Resultados		X		
3	Orientación al Cliente			X	
4	Trabajo en Equipo			X	
3.4.2. FUNCIONALES		NIVEL DE DESARROLLO			
		A	B	C	D
1	Atención al Detalle		X		
3.5. OTROS					
Carnet de Manipulación de Alimentos Vigente					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FÍSICAS REQUERIDAS					
Contextura media y ningún tipo de restricción de levantamiento de carga.					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES	0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%	
Recibir información oral/escrita	X				
Producir información oral/escrita	X				
Análisis de información		X			
Concentración			X		
Monotonía			X		
Tareas de precisión visomotora		X			
Habilidad para solucionar problemas				X	
Percepción causa - efecto			X		
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO		4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
GRUPOS	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN			
X	Eléctricos	Levantamiento de carga.			
X	Bioquímico	Programa de autocuidado.			
X	Físico-Químico	Incendios.			
X	Físicos	Ruido.			
X	Locativos	Piso deslizante y Escaleras.			
X	Mecánicos	Mantenimiento de objetos cortos pulantes, arranques y modificaciones.			
X	Psicosocial	Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la			
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.			
X	Químicos	Manipulación de higienizantes y desinfectantes, e inhalación de polvo.			
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
Ninguno.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORÓ		REVISÓ			
Mansel David Galeano Carvajal		Carlos Andrés Mestra			
APROBÓ					
Catalina Palido Galeano					

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1			
		FECHA DE ELABORACION:		19/07/2017				
		FECHA DE ACTUALIZACION:						
1. IDENTIFICACION DEL CARGO								
NOMBRE DEL CARGO:	MAQUINISTA	NIVEL:	OPERATIVO					
DEPENDENCIA:	NATULPAN	REPORTA A:	LIDER DE PRODUCCION					
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	SMLV	Nº DE OCUPANTES:	2			
2. DESCRIPCION DEL CARGO								
2.1. MISION								
Garantizar el adecuado estado y óptimo funcionamiento de la maquina pastelera.								
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES								
ACTIVIDADES								
FUNCIONES	Reportar al supervisor las fallas que pueda presentar la maquina pastelera durante el proceso de producción.							
Garantizar el adecuado estado de la maquina pastelera	Lava y dirige el apoyo que se le brinda para la limpieza y desinfección diaria de la maquina pastelera.							
Garantizar el óptimo funcionamiento de la maquina pastelera	Realizar los cambios necesarios a la maquina pastelera, dependiendo del modulo de producción que se vaya a utilizar.							
Sistema de Gestión de la Calidad	Hacer seguimiento a los parámetros de funcionamiento de la maquina pastelera.							
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.							
	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.							
	Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.							
2.3. RESPONSABILIDAD								
a. BIENES Y VALORES	BIENES: Caja de herramientas. VALORES: Ninguno.							
b. INFORMACION	Órdenes de producción y cambios de parámetros de la maquina pastelera.							
c. RELACIONES	Externas: Ninguna Internas: Supervisor y Administrador (Reporte de novedades de la maquina pastelera).							
2.4. FORMACION								
Inducción								
Capacitación sobre el funcionamiento y cambios de la maquina pastelera.								
3. REQUISITOS								
3.1 FORMACION ACADEMICA								
DESCRIPCION								
NIVEL EDUCATIVO								
X	Bachiller							
	Técnica							
	Tecnológica							
	Pregrado							
	Especialización							
	Maestría							
	Doctorado							
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS								
CONOCIMIENTOS								
Manipulación de alimentos					¿CERTIFICADO?			
					SI			
3.3 EXPERIENCIA								
TAREA								
Maneo de maquinaria industrial					TIEMPO			
					1 año			
3.4. ORGANIZACIONALES								
NIVEL DE DESARROLLO								
	A	B	C	D				
1	Comunicación				X			
2	Orientación a los Resultados				X			
3	Orientación al Cliente				X			
4	Trabajo en Equipo		X					
3.4.2. FUNCIONALES								
NIVEL DE DESARROLLO								
	A	B	C	D				
1	Atención al Detalle	X						
3.5. OTROS								
Carnet de Manipulación de Alimentos Vigente								
4. CONDICIONES DEL CARGO								
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS								
Contestura media y ningún tipo de restricción de levantamiento de carga.								
4.2. EXIGENCIAS METALES								
ACTIVIDADES								
Recibir información oral/escrita					0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Producir información oral/escrita					X			X
Análisis de información								X
Concentración								X
Monotonía								X
Tareas de precisión visomotora								X
Habilidad para solucionar problemas								X
Percepción causa - efecto								X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO								
4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO								
GRUPOS	DESCRIPCION							
X	Eléctricos	Posturas prolongadas y repetitivas, y levantamiento de carga pesada.			Pausas activas y autocuidado.			
X	Biomecánicos	Incendios.			Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.			
X	Físico-Químico	Ruido.			Protector auditivo y autocuidado.			
X	Físicos	Piso deslizante y escalas.			Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.			
X	Locativos	Manejo objetos cortos pulsantes, atrapamiento y mutilaciones.			Programa de autocuidado.			
X	Mecánicos	Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la empresa.			Planeación de métodos y procedimientos de la empresa.			
X	Psicosocial	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.			Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.			
X	Públicos	Manipulación de higienizantes y desinfectantes, e inhalación de polvo.			Guaantes, mascarilla y autocuidado.			
X	Químicos							
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO								
Ninguno.								
5. EXAMENES OCUPACIONALES								
Examen para Personal Operativo								
ELABORO		REVISÓ						
Manuel David Galeano Carvajal		Carlos Andrés Mestra						
APROBÓ								
Catalina Pulido Galeano								

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1			
		FECHA DE ELABORACION:		09/06/2017				
		FECHA DE ACTUALIZACION:						
1. IDENTIFICACION DEL CARGO								
NOMBRE DEL CARGO:	MOJADOR	NIVEL:	OPERATIVO					
DEPENDENCIA:	NATULPAN	REPORTA A:	LIDER DE PRODUCCION					
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	SMLV	Nº DE OCUPANTES:	2			
2. DESCRIPCION DEL CARGO								
2.1. MISION								
Garantizar la buena calidad de la masa, en el proceso de mezcla de los ingredientes, según la formula.								
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES								
ACTIVIDADES								
FUNCIONES	Verificar que producto es y que tiene los insumos necesarios para comenzar la mezcla.							
Mezclar los ingredientes	Mezclar todos los ingredientes hasta que la mezcla este homogénea.							
Sistema de Gestión de la Calidad	Sacar la masa y ubicarla en las mesas correspondientes.							
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.							
	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.							
	Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.							
2.3. RESPONSABILIDAD								
a. BIENES Y VALORES	Ninguno.							
b. INFORMACION	Las formulas de panadería.							
c. RELACIONES	Externas: Ninguna Internas: Ninguna							
2.4. FORMACION								
Inducción								
Entrenamiento en el proceso de mezcla de ingredientes de los productos, según las formulas.								
3. REQUISITOS								
3.1 FORMACION ACADEMICA								
DESCRIPCION								
NIVEL EDUCATIVO								
X	Bachiller							
	Técnica							
	Tecnológica							
	Pregrado							
	Especialización							
	Maestría							
	Doctorado							
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS								
CONOCIMIENTOS								
Manipulación de Alimentos					¿CERTIFICADO?			
					SI			
3.3 EXPERIENCIA								
TAREA								
Auxiliar de panadería					TIEMPO			
					1 año			
3.4. ORGANIZACIONALES								
NIVEL DE DESARROLLO								
	A	B	C	D				
1	Comunicación				X			
2	Orientación a los Resultados				X			
3	Orientación al Cliente				X			
4	Trabajo en Equipo		X					
3.4.2. FUNCIONALES								
NIVEL DE DESARROLLO								
	A	B	C	D				
1	Atención al Detalle	X						
3.5. OTROS								
Carnet de Manipulación de Alimentos Vigente								
4. CONDICIONES DEL CARGO								
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS								
Contestura media y ningún tipo de restricción de levantamiento de carga.								
4.2. EXIGENCIAS METALES								
ACTIVIDADES								
Recibir información oral/escrita					0% a 25%	25% a 50%	50% a 75%	75% a 100%
Producir información oral/escrita					X			X
Análisis de información								X
Concentración								X
Monotonía								X
Tareas de precisión visomotora								X
Habilidad para solucionar problemas								X
Percepción causa - efecto								X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO								
4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO								
GRUPOS	DESCRIPCION							
X	Eléctricos	Posturas prolongadas y repetitivas, y levantamiento de carga pesada.			Pausas activas y autocuidado.			
X	Biomecánicos	Incendios.			Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.			
X	Físico-Químico	Ruido.			Protector auditivo y autocuidado.			
X	Físicos	Piso deslizante y escalas.			Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.			
X	Locativos	Manejo objetos cortos pulsantes, atrapamiento y mutilaciones.			Programa de autocuidado.			
X	Mecánicos	Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la empresa.			Planeación de métodos y procedimientos de la empresa.			
X	Psicosocial	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.			Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.			
X	Públicos	Manipulación de higienizantes y desinfectantes, e inhalación de polvo.			Guaantes, mascarilla y autocuidado.			
X	Químicos							
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO								
Ninguno.								
5. EXAMENES OCUPACIONALES								
Examen para Personal Operativo								
ELABORO		REVISÓ						
Manuel David Galeano Carvajal		Carlos Andrés Mestra						
APROBÓ								
Catalina Pulido Galeano								

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
		FECHA DE ELABORACION:	19/07/2017	FECHA DE ACTUALIZACION:	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	HORNERO	NIVEL:	OPERATIVO		
DEPENDENCIA:	NATULPAN	REPORTA A:	LIDER DE PRODUCCION		
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	1'000.000	Nº DE OCUPANTES:	2
2. DESCRIPCION DEL CARGO					
2.1. MISION					
Honorar y enviar el producto requerido, según la orden de producción, garantizando la buena calidad del producto					
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES					
ACTIVIDADES					
Honorear	Honorear el producto, según la orden de producción. Realizar la limpieza semanal de los equipos. Realizar la limpieza profunda de los equipos, cada semestre. Limpiar el formato de variables de honoreo.				
Enviar el producto	Montar y marcar la producción en los coches de transporte. Enviar la producción a través del elevador.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	BIENES: Guantes de carmaza VALORES: Ninguno				
b. INFORMACION	Ordenes de producción y los parámetros de honoreo. Externas: Ninguna				
c. RELACIONES	Internas: Supervisor y Administrador (Responder por la producción)				
2.4. FORMACION					
Inducción					
Entrenamiento sobre los equipos de honoreo.					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO					
DESCRIPCION					
X	Bachiller				
	Técnica				
	Tecnológica				
	Pregrado				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS					
¿CERTIFICADO?					
Honoreo					
Manipulación de Alimentos					
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA					
Hornero					
TIEMPO					
2 año					
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES					
NIVEL DE DESARROLLO					
		A	B	C	D
1	Comunicación				X
2	Orientación a los Resultados			X	X
3	Orientación al Cliente			X	X
4	Trabajo en Equipo			X	X
3.4.2. FUNCIONALES					
NIVEL DE DESARROLLO					
		A	B	C	D
1	Atención al Detalle			X	X
3.5. OTROS					
Curso de Manipulación de Alimentos Vigente					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Contestura media					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES					
0% a 25%					
25% a 50%					
50% a 75%					
75% a 100%					
	Recibir información oral/escrita				X
	Producir información oral/escrita				X
	Análisis de información			X	X
	Concentración				X
	Monotonía				X
	Tareas de precisión visomotora			X	X
	Habilidad para solucionar problemas		X		X
	Percepción causa - efecto				X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
GRUPOS					
DESCRIPCION					
X	Eléctricos				
X	Biomecánicos	Movimientos repetitivos.			Pausas activas y autocuidado.
X	Físico-Químico	Incendios.			Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.
X	Físicos	Altas temperaturas.			Guantes para temperatura, careta y autocuidado.
X	Locativos	Piso deslizante y escalas.			Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.
X	Mecánicos	Manipulación de maquinaria caliente y objetos cortos pulsantes.			Guantes, programa de autocuidado, orden y aseo.
X	Psicosocial	Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la			Planificación de métodos y procedimientos de la empresa.
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.			Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.
X	Químicos	Manipulación de limpiadores y desinfectantes, e inhalación de polvo.			Guantes, mascarilla y autocuidado.
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
Guantes para temperatura					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORO					
REVISO					
Manuel David Galeano Carvajal					
Carlos Andrés Mestra					
APROBO					
Catalina Pulido Galeano					

NUTRI SER C O L O M B I A		FORMATO DE PERFIL DE CARGO		VERSION:	1
		FECHA DE ELABORACION:	19/07/2017	FECHA DE ACTUALIZACION:	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:	OPERARIO	NIVEL:	OPERATIVO		
DEPENDENCIA:	NATULPAN	REPORTA A:	LIDER DE PRODUCCION Y SUPERVISOR		
PERSONAL A CARGO:	Nº 0	SALARIO:	SMLV	Nº DE OCUPANTES:	10
2. DESCRIPCION DEL CARGO					
2.1. MISION					
Realizar las funciones de apoyo a los panaderos y líderes de producción.					
2.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES					
ACTIVIDADES					
Apoyo al proceso de producción	Prealistamiento de los insumos y materiales. Etiquetado del producto semi-elaborado. Formato del producto manual. Actividades de limpieza y desinfección al área asignada.				
Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplir con las responsabilidades determinadas por el Sistema de Gestión de Calidad.				
Normatividad	Cumplir con las responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo asignadas a su cargo de acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa.				
2.3. RESPONSABILIDAD					
a. BIENES Y VALORES	Ninguno				
b. INFORMACION	Ninguna				
c. RELACIONES	Externas: Ninguna Internas: Panadero y Líder de producción (Reporte de actividades realizadas)				
2.4. FORMACION					
Inducción					
Capacitación del plan de saneamiento básico.					
3. REQUISITOS					
3.1 FORMACION ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO					
DESCRIPCION					
X	Bachiller				
	Técnica				
	Tecnológica				
	Pregrado				
	Especialización				
	Maestría				
	Doctorado				
3.2 CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
CONOCIMIENTOS					
¿CERTIFICADO?					
Ninguno					
3.3 EXPERIENCIA					
TAREA					
Trabajo de operario en plantas de producción					
TIEMPO					
6 meses					
3.4. COMPETENCIAS					
3.4.1. ORGANIZACIONALES					
NIVEL DE DESARROLLO					
		A	B	C	D
1	Comunicación				X
2	Orientación a los Resultados			X	X
3	Orientación al Cliente			X	X
4	Trabajo en Equipo			X	X
3.4.2. FUNCIONALES					
NIVEL DE DESARROLLO					
		A	B	C	D
1	Atención al Detalle			X	X
3.5. OTROS					
Curso de Manipulación de Alimentos Vigente					
4. CONDICIONES DEL CARGO					
4.1. EXIGENCIAS FISICAS REQUERIDAS					
Contestura media y ningún tipo de restricción de levantamiento de carga.					
4.2. EXIGENCIAS METALES					
ACTIVIDADES					
0% a 25%					
25% a 50%					
50% a 75%					
75% a 100%					
	Recibir información oral/escrita		X		
	Producir información oral/escrita		X		
	Análisis de información		X		
	Concentración				X
	Monotonía				X
	Tareas de precisión visomotora			X	X
	Habilidad para solucionar problemas			X	X
	Percepción causa - efecto				X
4.3. PRINCIPALES GRUPOS DE FACTORES DE RIESGO DEL CARGO					
4.4. IMPLEMENTOS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
GRUPOS					
DESCRIPCION					
X	Eléctricos				
X	Biomecánicos	Levantamiento de carga.			Programa de autocuidado.
X	Físico-Químico	Incendios.			Plan de emergencia, autocuidado, orden y aseo.
X	Físicos	Ruido.			Protector auditivo y autocuidado.
X	Locativos	Piso deslizante y Escalas.			Pasamanos, zapato antideslizante, orden y aseo.
X	Mecánicos	Manejo objetos cortos pulsantes, amagamientos y mutilaciones.			Programa de autocuidado, orden y aseo.
X	Psicosocial	Acoso laboral, trabajo bajo presión, turnos, condiciones de la			Planificación de métodos y procedimientos de la empresa.
X	Públicos	Atracos, atentados y accidentes de tránsito.			Plan de emergencia y estratégico de seguridad vial.
X	Químicos	Manipulación de limpiadores y desinfectantes, e inhalación de polvo.			Guantes, mascarilla y autocuidado.
4.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL CARGO					
Ninguno.					
5. EXAMENES OCUPACIONALES					
Examen para Personal Operativo					
ELABORO					
REVISO					
Manuel David Galeano Carvajal					
Carlos Andrés Mestra					
APROBO					
Catalina Pulido Galeano					

Plan prospectivo estratégico

Recomendaciones procedimentales

1. Actualizar los perfiles y el diccionario por competencias, por lo menos una vez al año, para el aseguramiento de la calidad en la eficiencia y eficacia del modelo de trabajo propuesto.
2. Dar continuidad al proyecto e implementar el modelo a partir de un plan de acción desde la Dirección de Gestión de Talento Humano que intervenga los siguientes procesos: Análisis y descripción de puestos, Selección, Entrevista por competencias, Evaluaciones por competencias, Evaluación de potencial, Compra-venta de empresas, Planes de carrera y sucesión, Formación, Desarrollo del talento humano, Evaluación de desempeño, Evaluación 360° y Compensaciones.
3. Mantener en conocimiento a los empleados sobre el proceso que viene implementando la organización, para generar autonomía y cooperación, que se sientan como lo que son, el talento humano de la empresa.
4. Otorgar las funciones de la implementación del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias a un profesional capacitado en el tema.

5. Socializado el informe, hacer la evaluación del proceso realizado por el facilitador y la importancia y pertinencia del proyecto, para la empresa, a cargo de algunos involucrados en el desarrollo de esta propuesta: Gerente, Directora de Gestión Jurídica, Directora de Gestión de Talento Humano, Administrador y Líder de producción.

Síntesis

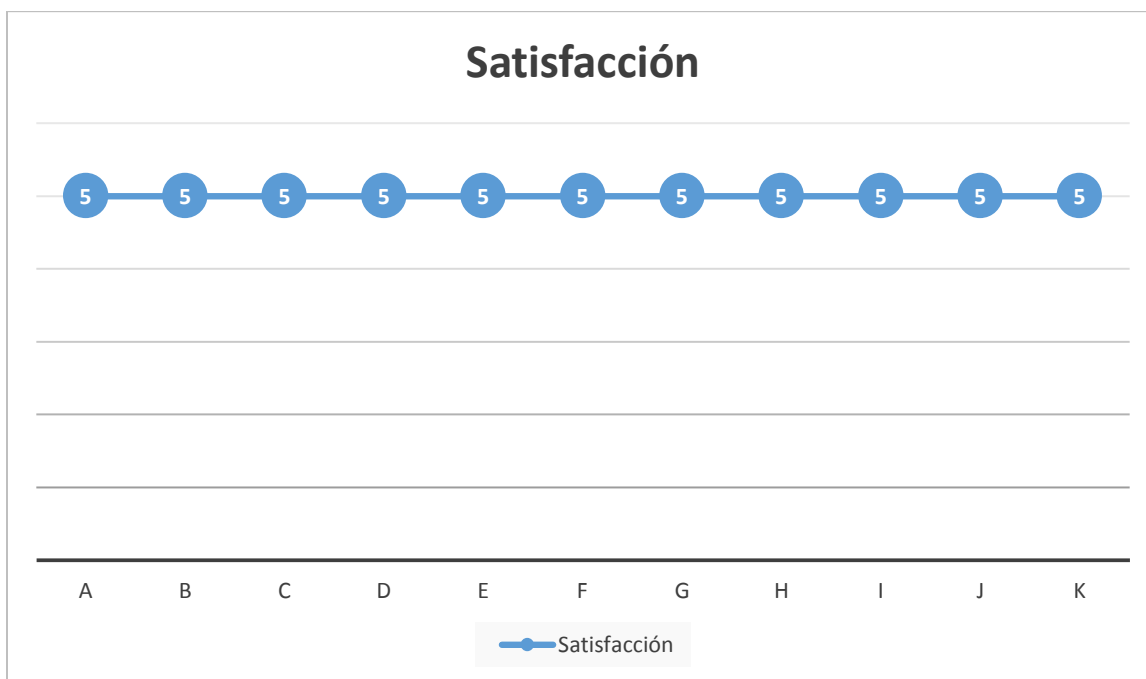
La teoría de las competencias trae consigo, entre otros, un elemento innovador donde se reconoce que todas las personas poseen características diferentes y dentro del sistema empresarial, permite identificar que su desarrollo debe ser individual y no en masa, con el fin de generar una mejor calidad de vida de los empleados en el trabajo alineándose con sus capacidades y metas dentro de la organización.

Desde el desarrollo de la teoría de las competencias, el conocimiento en las empresas es tomado como una corresponsabilidad, donde las personas se concientizan de su autodesarrollo y las empresas identifican que su personal es el talento humano que necesita ser formado para generar mayor competitividad, que se vea convertido en un proceso de ganar, ganar.

La puesta en marcha o implementación del modelo de Gestión Humana por Competencias, comenzando con el diseño del diccionario de competencias y los perfiles por competencias para NUTRISER COLOMBIA S.A.S, permitió la actualización del direccionamiento estratégico de la empresa y el levantamiento de la información necesaria para identificar los perfiles que la organización requiere dentro de su talento humano, así como la identificación de las necesidades de desarrollo del área de gestión de talento humano.

Al finalizar el proyecto, se realiza la evaluación de satisfacción del facilitador y el proceso, obteniendo como resultado una perspectiva altamente positiva, todos los indicadores fueron

calificados con un valor de 5, confirmando el buen desempeño y profesionalismo con el cual fue desarrollado el trabajo.



- A. El modelo de gestión por competencias es adecuado y pertinente para la empresa.
- B. El proyecto logró los objetivos propuestos.
- C. Considero que el contenido del proyecto es actual.
- D. Estoy satisfecho con mi participación en el proyecto.
- E. Empleo de ayudas didácticas y recursos.
- F. El método de trabajo fue acertado.
- G. El proyecto cumplió mis expectativas.
- H. El facilitador tiene dominio del tema.
- I. Mis inquietudes fueron resueltas de forma clara y precisa.
- J. El facilitador creo un ambiente agradable de trabajo.
- K. Apreciación general del proyecto.

CAPÍTULO 7

LA PROPUESTA

“Hasta cierto punto, el futuro siempre será impenetrable, pero muchísimo más si lo enfrentamos con los ojos cerrados” (Hamel, 2012, p. 33)

Resumen

Este capítulo tiene como contenido el desarrollo macro de un sistema de gestión por competencias, a partir del trabajo realizado en la empresa NUTRISER S.A.S., para visualizar el estado actual, y su prospectiva a mediano plazo, según los diferentes procesos del área de gestión del talento humano: análisis y descripción de puestos, selección, evaluación de competencias, ante la compra-venta de empresas, planes de carrera y sucesión, formación, evaluación de desempeño, y compensaciones.

Palabras clave: Procesos, talento humano, gestión, competencias.

Propuesta para la implementación del modelo de gestión por competencias en el grupo empresarial CRECER

Según el alcance de este trabajo, se desarrolló el levantamiento de los perfiles por competencias de la empresa NUTRISER S.A.S. con su respectivo Diccionario de Competencias,

como base fundamental para la implementación de un modelo por competencias. Identificando que NUTRISER S.A.S. es una de las empresas parte del grupo empresarial CRECER. Por ello se entiende que es el punto inicial de un plan macro, que involucra a todas las empresas y las funciones del área de Gestión de Talento humano, tales como:

- Análisis y descripción de puestos
- Selección
- Entrevista por competencias
- Evaluaciones por competencias
- Evaluación de potencial
- Compra-venta de empresas
- Planes de carrera y sucesión
- Formación
- Desarrollo del talento humano.
- Evaluación de desempeño
- Evaluación 360°
- Compensaciones

Adicionalmente quedaría por desarrollar el Diccionario de Comportamientos que se diferencia del Diccionario de Competencias, porque este último contiene solo la definición de capacidades, mientras que el otro expresa comportamientos observables, necesarios para la

evaluación del personal y otros procesos. Para ilustrar el camino a seguir con este proceso la autora Martha Alles ha desarrollado una metodología que utilizaremos como apoyo para la implementación de un sistema de gestión por competencias, y según ella tiene los siguientes pasos a seguir:

1. *Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.*
2. *Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.*
3. *Confeción de los documentos necesarios: diccionario de competencias y comportamientos.*
4. *Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.*
5. *Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.*
6. *Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias...* (Alles, 2008, p. 88).

Podríamos considerar que hemos tenido un gran inicio en este plan estratégico, sin embargo, aún queda mucho trabajo por delante, como lo es canalizar esas brechas que se generarán luego de haber realizado los ajustes a los perfiles y sus respectivas competencias, ya que la evaluación del personal será requerida y de allí obtendremos falencias en parte del talento humano de la empresa, por lo que se necesitará mover el personal de puesto de trabajo e implementar un plan de capacitación que disminuya cada vez más estas diferencias, sin contar con algunas decisiones importantes que deberán ser tomadas.

Teniendo en cuenta lo anterior observemos la influencia que tendrá el modelo en los demás procesos del área de Gestión del Talento Humano, como último paso de la implementación.

Análisis y descripción de puestos

Una vez evaluado el direccionamiento estratégico de la empresa y desarrolladas las competencias corporativas de la misma, se tienen los insumos para comenzar a realizar el análisis y descripción de puestos, expresado también como el levantamiento de perfiles por

competencias. Que tiene como objetivo analizar la información requerida para ocupar un cargo laboral, como lo son las funciones, el contexto, el nivel educativo, la experiencia, y las competencias. Realizar este proceso le brinda facilidad al área de gestión del talento humano para reclutar el personal, evaluar el que se encuentra dentro de la organización, y demás procesos, con el fin de alinear el grupo humano según el direccionamiento estratégico de la empresa. Los beneficios van desde mejorar los niveles de satisfacción laboral, hasta incrementar la eficiencia de los procesos.

Selección

Una vez que se han desarrollado los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, la selección del nuevo personal podrá tener los lineamientos claros, sobre los perfiles que requiere la organización, con el interés de buscar siempre el mejor prospecto para ocupar las filas de la empresa. El éxito de este proceso depende en gran medida de tener la mayor especificidad sobre el perfil requerido, y lo demás está en la capacidad del reclutador para desarrollar un proceso idóneo con base en esa información, a la luz de las competencias. En este caso la entrevista por competencias será la herramienta de mayor importancia, que tiene como clave detectar los comportamientos observables, a través de preguntas enfocadas en el pasado de la persona, según las competencias que el perfil requiera. La intención final es que el seleccionado se adapte con facilidad y efectividad a su nuevo puesto de trabajo, con un buen pronóstico de desarrollo para sí mismo como profesional y para la empresa.

Evaluación de Competencias

En el momento en que se comienza a implementar en una organización un modelo de gestión por competencias, llegará el momento en que será necesario evaluar el personal para identificar

el grado de ajuste con el nuevo modelo, con el fin de crear un equilibrio entre el personal que ingresará con los nuevos estándares y el que se encuentra contratado. Según Alles (2008) para desarrollar esta evaluación dispondremos de diferentes herramientas como:

- Assessment Center (ACM²⁶).
- Entrevistas por incidentes críticos (BEI²⁷).
- Fichas de evaluación.
- Una evaluación del desempeño por competencias.

Una vez se hallan obtenido los resultados de las pruebas, se deberá tener en cuenta que no es necesario prescindir del personal porque no se encuentra ajustado al modelo, sin embargo se deberán tomar cartas en el asunto para brindarle la posibilidad de desarrollar las competencias necesarias para continuar ocupando su puesto, con ayuda de capacitaciones brindadas por la empresa, o identificar si es necesario mover a la persona de puesto, o si realmente se considera que no existe ninguna alternativa, tomar la decisión de despedirla por un beneficio mayor.

Ante la compra-venta de empresas

En el momento en que se considere la adquisición de una compañía para añadir al grupo empresarial, normalmente se realizaría una evaluación únicamente de sus recursos tangibles, sin contar con el talento humano. Para este proceso existe un método de evaluación basado en competencias que permite identificar las brechas a tratar para alinear esta compañía al direccionamiento estratégico de la corporación o identificar la rentabilidad de dicho proceso y aportar información adicional al valor del negocio.

²⁶ Assessment Center Method

²⁷ Behavioral Event Interview

Planes de carrera y sucesión

Con la condición actual del mercado laboral, los empleados están en búsqueda de una organización que les permita progresar, que les inyecte energía para dar todo de sí en sus puestos de trabajo, lo que en gran medida aumentaría su productividad y sentido de pertenencia. Brindarles esta posibilidad aumenta el pronóstico de éxito de muchos nuevos empleados, como uno de los motivadores para el trabajo más comunes; aun así, aportaría en gran medida a la empresa tener un grupo de personas que ya conocen la compañía y sus procesos, facilitando la selección para ocupar cargos importantes y disminuyendo gastos también en entrenamiento.

Los planes de carrera y sucesión serán realizados con base en las competencias que tenga el postulante según una evaluación por competencias y puesto en contraste con las competencias requeridas para el cargo y demás requisitos. Este proceso se pondría en marcha a través de convocatorias internas o sugeridos por parte de niveles superiores de la organización.

Formación

Luego de haber realizado la evaluación por competencias del personal y encontrado las brechas según los perfiles, será el momento idóneo para implementar un programa de formación para las personas que se consideren necesarias para la organización, y que requieran desarrollar nuevas competencias. Para este proceso se recomiendan tres vías que son: el autodesarrollo, el entrenamiento experto y el codesarrollo. También el desarrollo de competencias se puede considerar necesario luego de evaluaciones de desempeño y para el nuevo personal.

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de este modo alcanzar su Visión y Misión. (Alles, 2008, p.92)

Y no solo eso, según los autores Hitt, Ireland & Hoskinsson (2008), quienes desarrollaron *La Teoría del Recurso y las Capacidades*, de la cual hablamos en el capítulo 2. Dicen que todas las organizaciones tienen unos recursos tangibles e intangibles (talento humano) y este último posee unas capacidades que ahora llamaremos competencias; si la empresa se interesa por desarrollar el máximo potencial de sus empleados a través de formación, buscando que se encuentren alineados con su direccionamiento estratégico, con el tiempo, comenzarán a desarrollar aptitudes centrales que añadirán valor agregado a la compañía y la diferenciara del resto de la competencia, con un estilo y sentido superior de su negocio.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño puede darse por múltiples razones, como cambios en el direccionamiento estratégico de la empresa, o motivado por verificar el estado de un área o puesto de trabajo, que se quiera evaluar. Para este proceso la herramienta más recomendable es la evaluación de 360°, que pretende evaluar al empleado desde todos los frentes que tiene interacción, su jefe, sus compañeros y sus clientes internos y externos (si los tiene), o mejor dicho, con todos los demás cargos con los que tenga relación laboral, a través de un cuestionario con unos ítems desarrollados según las competencias esperadas en el puesto, que describen comportamientos observables durante su práctica profesional.

Compensaciones

Las compensaciones se consideran el módulo de gestión por competencias más complejo de aplicar, teniendo en cuenta que la empresa “...deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los

colaboradores con relación al puesto y su desempeño.” (Alles, 2008, p. 94) y en la actualidad no hay muchas empresas que lo hayan hecho al día de hoy. La remuneración variable es un tema que aún se encuentra en proceso de evaluación, sin embargo, se considera el futuro salarial.

En síntesis, el desarrollo del modelo de gestión por competencias basado en Martha Alles en toda organización es un proceso arduo, como se observa, requerirá de:

- Tiempo, considerado como un proceso y no como un evento.
- Perseverancia, disciplina, coherencia, imaginación.
- Capital, como recurso financiero acorde a la demanda de los procesos y volumen de la empresa.
- Sin embargo, representará el inicio de una nueva era de la compañía, con un equipo humano preparado para los desafíos que vendrán y alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, su Misión y su Visión, acortando el abismo entre la imaginación y la realidad.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanchet, A., Ghiglione R., Massonnat, J., y Trognon A. (1989). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales* (pp. 87 – 125). Madrid, España: Narcea.
- Concepto 100117. *Proceso de selección de personal – conocimiento de resultados*, Bogotá, Colombia, 16 de junio de 2014.
- Cruz, P. G., & Vega G. M. (2001). *La Gestión por Competencias* (Tesis de Pregrado). Universidad Autofagasta, Chile. Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias_procesos_metodologia.pdf
- De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Drucker, P. F. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Grados, J., A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Gumbau, R. M. G., & Nieto, S. A. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*, (9), 13-24.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora: Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras*. Editorial Norma: Barcelona, España.
- Marín, D. M. (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.* (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia: Medellín.
- Mason, P. (2012). *Poscapitalismo: Hacia un nuevo futuro*. PAIDÓS: Barcelona, España.
- Nacional Financiera. (2016). *Etapas de desarrollo en la empresa*. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3641/Etapas-de-desarrollo-en-la-empresa->
- Piris, A. (2015). *Director, Jefe, Coordinador y Responsable son puestos distintos?*. Recuperado de <http://direccionameta.com/director-jefe-coordinador-y-responsable-son-puestos-distintos/>
- Repreza, E. d. (2009). *Las competencias a lo largo de la historia. Fuentes del Pensamiento Educativo. Una Ventana al Éxito*.
- Tobón, S. (2006). *Competencias en la educación superior: Políticas hacia la calidad*. ECOE Ediciones: Bogotá, Colombia.

Referencias

- CEPAL - UNESCO (1992). *Educación y conocimiento, eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile.
- Gonzi. (1998). *Enfoques de educación y capacitación basada en competencias: la experiencia australiana*. Cinterfor/OIL: Australia.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskinsson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Cengage Learning: México.
- Hyland. (1994). *Competencias en educación y desempeño por competencias*. Cassel: Londres.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et compétitivité*. Les éditions d'organisation: París.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
- Lucia, A. & Lepsinger R. (1999). *The art and science fo competency models*. Jossey-Bass / Pfeiffer: San Francisco.
- McClelland, D. C. (1999). *Human motivation*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT: Montevideo. Recuperado de <http://www.cinterfor.org.uy/>
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models of superior performance*. Jhon Wiley & Sons, Inc: Nueva York.