



Actualización de 18 descriptores de cargo para la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S.

Catalina Henao Díaz

July Stefanny Morales Herrera

Trabajo de grado para optar al título Administradoras de Empresas

Asesores:

Nosliu Zeley Vélez Llanos

John Jairo Espinal Marulanda

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Pregrado en Administración de Empresas

Apartadó, Antioquia

2023

Cita	(Henaó Díaz & Morales Herrera, 2023)
Referencia Estilo APA 7 (2020)	Henaó Díaz, C., & Morales Herrera, J. S. (2023). <i>Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1. Contexto de la organización.....	10
A. Ubicación.....	11
B. Sector económico al que pertenece.....	12
C. Objeto social.....	12
D. Estructura organizacional.....	12
E. Misión.....	14
F. Visión.....	14
H. Reseña histórica.....	15
I. Principales productos y/o servicios	16
J. Mercados que atiende.....	16
K. Análisis PESTEL	16
2. Planteamiento del problema	19
3. Antecedentes	21
4. Justificación.....	28
4.1. Delimitaciones o alcances.....	29
5. Objetivos.....	29
6. Marco Referencial.....	31
a. Marco teórico.....	31
Gestión por Procesos.....	31
Gestión por Competencias.....	34
Diseño de puestos.....	35
Gestión del talento humano.....	37
Diagrama de flujo.....	39
Gestión de la calidad.....	41
b. Marco normativo.....	43
Norma ISO 9001:2015	43
Certificación ICA de Buenas Prácticas Agrícolas.....	44
Ley 118 de 1994.....	44
Ley 65 de 1968.....	44
Código Sustantivo del Trabajo.....	44
Norma ISO 10667:2011.....	45
c. Marco conceptual.....	45
7. Metodología	46
7.1 Administración del proyecto.....	48

a. Recursos Disponibles	48
a. Cronograma De Actividades	48
8. Resultados.	50
8.1 Diseño de la plantilla del descriptor de cargo.	54
9. Conclusiones.	56
10. Referencias	60
11. Anexos.....	66
Lista de chequeo.	66
Formato de Entrevista para descriptor de cargo.....	68
Formato Descriptor de cargo.	70

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación de las fincas de Agrícola Sara Palma S.A.S.	10
Ilustración 2, Cronograma de actividades	46

Lista de tablas

Tabla 1. Descripción áreas de la empresa Agrícola Sara Palma	12
Tabla 2. Subdivisiones Jefaturas de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S.....	13
Tabla 3. Simbología del Flujograma.	39

Resumen

Es evidente que la globalización representa un gran desafío para las empresas que han identificado la necesidad de desarrollar estrategias que les permitan sobrevivir en el tiempo. Las organizaciones en este siglo se ven desafiadas por el cambio constante, pero enfrentar este cambio significa crear una estructura con las personas adecuadas, donde sus conocimientos, habilidades y competencias, aporten al cumplimiento de las estrategias de la organización que permita alcanzar altos niveles de competitividad, eficiencia y eficacia.

El presente proyecto de grado, se desarrolló con el objetivo de actualizar 18 descriptores de cargos para la empresa Agrícola Sara Palma, que brinden una información adecuada de los diferentes procesos, competencias, y responsabilidades requeridas, las cuales contribuyan al correcto desempeño de la organización. Para el desarrollo de este trabajo, se implementó una metodología de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, donde las principales fuentes de información fueron la revisión documental, las entrevistas y la observación directa.

Palabras clave: descriptor de cargo, gestión por procesos, gestión del talento humano, perfil.

Abstract

It is evident that globalization represents a significant challenge for companies that have identified the need to develop strategies that allow them to survive over time. In this century, organizations are challenged for constant change, however, facing this change means creating a structure with the right people, who contribute to the fulfillment of the organization's strategies, through their knowledge, skills and competencies and thus, achieve high levels of competitiveness, efficiency and effectiveness.

This degree project was developed with the objective to update 18 job descriptions for the Agrícola Sara Palma Company, which provide suitable information about the different processes, skills and responsibilities required that contribute to the correct organization's performance.

For the development of this work, it was implemented a descriptive investigation methodology with a qualitative approach, where main information sources were documentary review, interviews and direct observation.

Keywords: job description, process management, human talent management, profile.

Introducción

Sin lugar a duda, la globalización ha traído consigo una gran serie de cambios en materia social, ambiental, económica, entre otras. Es por esto que, en el mercado, las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar dentro de sus estrategias términos como calidad, gestión e innovación, teniendo presente cada uno de los actores que le rodean. En este orden de ideas, las organizaciones han entendido la importancia de crear redes de aliados estratégicos que apunten al mismo fin, empezando de adentro hacia afuera. Una forma de lograr tejer dicha red desde adentro es contar con un personal idóneo, capacitado y motivado, que cuente con información actualizada, la cual brinde claridad acerca de aquellas funciones y competencias laborales necesarias para el buen desempeño de sus labores. Esto sin duda, permitirá responder a las nuevas demandas y necesidades del mercado y su vez, contribuir a la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Es allí donde un documento clave para el logro de dichas metas toma relevancia, los descriptores de cargos. Estos permiten describir de manera clara, pertinente y detallada cada una de las responsabilidades, competencias y habilidades requeridas para el correcto desempeño de los diferentes actores de la organización.

El presente proyecto pretende actualizar 18 de los 58 descriptores de cargos, de tal manera que estos puedan brindar una información adecuada de los diferentes procesos y responsabilidades que deben asumir quienes ocupan dichos cargos, los cuales, al ser desarrollados de una manera óptima, contribuyen al correcto desempeño y rendimiento de la organización.

Para el desarrollo del presente proyecto de grado, se pondrán en práctica los diferentes conceptos abordados en el desarrollo de los cursos de Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano, Metodología de la Investigación. Adicionalmente, se trabajará bajo los fundamentos de la Norma ISO 9001. y los postulados de diferentes autores que, a lo largo de la historia, han establecido conceptos importantes en torno la gestión por procesos y al correcto desarrollo de los descriptores de cargo en las organizaciones.

1. Contexto de la organización.

Agrícola Sara Palma S.A.S. Hace parte de una de las 4 filiales que actualmente posee la Comercializadora Internacional UNIBAN S.A. Se encuentra constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (RUES, 2022) cuyo propósito es la producción de banano tipo exportación. Actualmente administra 26 predios, que tal como se muestra en la figura 1, se encuentran distribuidos entre los municipios de Apartadó, Carepa, Chigorodó y Turbo. En total, suman 3.634 hectáreas, de las cuales el 96% están dedicadas a la producción de banano para exportación y fueron sembradas con clones Valery y Williams. (C.I. Uniban, n.d.).

B. Sector económico al que pertenece.

Agrícola Sara Palma S.A.S. Hace parte del Sector agroindustrial. En la región de Urabá, predomina la producción y comercio de banano, la principal actividad económica de esta organización. Según el Informe Socioeconómico de la Cámara de Comercio de Medellín (2021), los productos con mayor nivel de participación en el sector agroindustrial fueron el banano tipo exportación y el plátano monocultivo, que sumados representaron cerca del 90% de la producción y 70% del empleo agrícola.

C. Objeto social.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), Agrícola Sara Palma S.A.S. Es una compañía que tiene por objeto social la siembra, producción y cultivo de productos agrícolas en la zona de Urabá. El código que la identifica es 0122 el cual incluye el cultivo de plátano y banano en todas sus variedades. (CCB, s.f.)

D. Estructura organizacional.

La estructura de Agrícola Sara Palma S.A.S. Está conformada de manera jerárquica, donde en primer lugar se encuentra la gerencia, liderada por el representante legal de la organización: Julio Cesar Daza Tovar. De allí se desprenden 4 jefaturas que son: Administrativa y Financiera, Producción, Recursos Humanos y Servicios Técnicos los cuales se describen a continuación:

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

Tabla 1. Descripción áreas de la empresa Agrícola Sara Palma

Área	Descripción.
Administrativa y Financiera	Es el responsable de prever, planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa, proyectándola a los mejores estándares de calidad y rentabilidad.
Producción de Banano	Se encarga de diseñar y elaborar estrategias con base a la producción y calidad, según las especificaciones técnicas para el desarrollo operacional de todas las fincas, siguiendo los indicadores y estimativos de fruta que van a hacer enviados tipo exportación.
Gestión Humana	Se encarga de planear, coordinar y controlar en conjunto con el equipo humano asignado, la ejecución de los procesos de selección, contratación, gestión del desempeño, bienestar laboral, seguridad y salud en el trabajo, entre otros procesos; asegurando que se dispone del equipo humano competente, comprometido en el marco de las definiciones estratégicas, tácticas y operativas de la organización.
Servicios Técnicos	Se encarga de generar todas las recomendaciones técnicas y los procedimientos necesarios para la mejora continua en la productividad del cultivo.

Nota: Esta tabla, identifica y define las principales áreas de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. y sus jefes inmediatos. Elaboración propia a partir de: Área de recursos humanos Sara Palma S.A.S, 2023.

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

De igual forma, estas jefaturas se subdividen en coordinaciones, tal como se muestra en la a continuación:

Tabla 2. Subdivisiones Jefaturas de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S.

	Jefaturas	Coordinaciones
Gerencia	Administrativa y Financiera	<ul style="list-style-type: none">● Control operacional● Mantenimiento● Compras
	Producción de Banano	<ul style="list-style-type: none">● Producción● Calidad● Planeación de la demanda
	Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none">● Gestión Humana● Nómina● Seguridad y Salud en el Trabajo
	Servicios Técnicos	<ul style="list-style-type: none">● Suelos y drenajes

Nota: Esta tabla enseña el modelo de estructura organizacional de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. Donde destaca las principales jefaturas y sus respectivas coordinaciones. Elaboración propia a partir de: Área de recursos humanos Sara Palma S.A.S. 2023.

E. Misión.

Uniendo la experiencia, el trabajo y los sueños de sus colaboradores y sus familias, Agrícola Sara Palma S.A.S. transforma el presente y construye el futuro produciendo frutos sanos que alimentan al mundo. (Área de recursos humanos Sara Palma S.A.S. 2023).

F. Visión.

Agrícola Sara Palma S.A.S. será para el año 2025 una empresa productora de banano tipo exportación, con los más altos estándares de calidad y productividad, posicionándose como el

grupo líder en la región bananera de Urabá, que interviene en la innovación de nuevas tecnologías agrícolas y el desarrollo de su talento humano.

G. Valores:

- a. **RESPONSABILIDAD.** “Somos responsables de nuestras acciones, teniendo conciencia de lo que hacemos y decimos, haciendo las cosas bien, a tiempo y generando valor.”
- b. **RESPECTO.** “Valoramos la diferencia y reconocemos la posición y las ideas de los demás, como fundamento para construir relaciones a largo plazo.”
- c. **HONESTIDAD.** “Realizamos todas nuestras acciones basadas en la verdad y la transparencia, siendo coherentes entre lo que pensamos y hacemos”.
- d. **EXCELENCIA.** “Actuamos con esfuerzo, coraje y compromiso para lograr resultados sobresalientes que superan las expectativas.”
- e. **RESILIENCIA.** “Asumimos con flexibilidad las situaciones, nos adaptamos y sobreponemos luego de experimentar momentos inusuales e inesperados para continuar construyendo futuro.”

Área de Recursos Humanos Sara Palma S.A.S. (2023)

H. Reseña histórica.

Agrícola Sara Palma S.A.S. Fue creada el 30 de noviembre de 1987 como filial de la Comercializadora Internacional UNIBAN S.A, con el propósito de respaldar la compra de las fincas bananeras denominadas Sara Bretaña y La Palma, las cuales se encontraban ubicadas en el departamento del Magdalena. Los nombres de estas dos fincas dieron origen a la sigla actual de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. (Cantero, 2021). Entre los años 1989 y 1999 adquirió predios

como la finca bananera La Suerte, Agripina, Katía, Catalina, Cascarón y Villa María, alcanzando un total de 929 hectáreas de producción en Urabá. Actualmente, Agrícola Sara Palma S.A.S., cuenta con más de 3.500 hectáreas, dedicadas a la producción de banano y cuenta con un equipo de colaboradores, que dependiendo de la época del año le permite producir anualmente 7.500.000 cajas de banano tipo exportación. (C.I. Uniban, s.f.)

I. Principales productos y/o servicios

El principal producto de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. Es el banano tipo exportación, el cual cumple con ciertas características que se adecuan a las exigencias del mercado internacional. Dichas características se recogen en el denominado perfil racimo, el cual tiene en cuenta parámetros como: Edad del racimo (en semanas), número de manos por medio, grado basal, largo basal, grado apical y largo apical. (Castro, 2021)

J. Mercados que atiende

Agrícola Sara Palma S.A.S. Al ser filial de C.I. Uniban, atiende directamente las necesidades de esta compañía en lo relacionado al cultivo de banano tipo exportación y de consumo nacional. En este orden de ideas, el papel de Agrícola Sara Palma inicia desde el cultivo y finaliza en el momento en que se entrega el producto empacado. A partir de allí, es CI. Uniban, quien se encarga de su distribución y comercialización tanto a nivel nacional como internacional.

K. Análisis PESTEL

Político: El conflicto actual entre los países de Rusia y Ucrania, han traído consigo una serie de afectaciones a nivel global, y el sector bananero no es la excepción. Un ejemplo de estos efectos, son las afectaciones en materia de costos, donde alrededor del 42% de los fertilizantes utilizados

en la agricultura, son importados de estos países, lo cual se ha traducido en incrementos en los precios de los fertilizantes de hasta 43% en algunas partes del mundo (La República, 2022). Situación que finalmente, termina recayendo sobre los bolsillos de los consumidores quienes tendrán que asumir dichos costos.

Económico: El sector bananero ha sido la base de la economía de la subregión de Urabá, a través de exportación a sus principales mercados: La Unión Europea y Estados Unidos. “La producción de banano en la región de Urabá representa un área sembrada de 35.440 hectáreas, con exportaciones por 71,7 millones de cajas al año por valor de US \$585 millones.” (ICA, 2021). De igual forma, a nivel nacional, el banano ha aportado cifras importantes en materia económica. De acuerdo con la revista Semana (2022), el sector bananero representa el 0.4 % del PIB total, el 3.0 % de las exportaciones totales y el 6.0% de las no tradicionales.

Social: Factores como el alza en los precios y un menor nivel de ingresos disponible en los hogares, han permitido diferenciar al banano de otras frutas, ya que esta posee características como aportes a la nutrición y un precio asequible, lo cual la ha convertido en una de las principales frutas demandadas por las familias, no solo en Urabá, sino a nivel mundial.

En Urabá, predomina la producción de banano, con un porcentaje del 90%, y representa el 70% de los empleos generados en dicho sector. Sin embargo, en la industria bananera, se está evidenciando una problemática y es “el desinterés de los jóvenes en pertenecer a la industria bandera del Urabá” (Semana, 2018). Según la revista, la mayoría de jóvenes no se proyectan trabajando en las fincas como lo hicieron sus padres por tradición.

Tecnológico: El denominado Mal de Panamá, ocasionado por el hongo *Fusarium Raza 4 Tropical*, ha causado grandes pérdidas a los productores de banano, tanto en Urabá, como en todo el mundo.

Es por ello que tras varios años de investigaciones, trabajos científico y ensayos, se ha logrado desarrollar una nueva variedad de banano Cavendish, la cual posee resistencia a esta enfermedad. Esta nueva variedad de banano estará disponible comercialmente a principios del año 2024 y además producirá más fruta, tendrá una floración temprana y una mejora de la arquitectura de la planta. (Red Agrícola, 2022).

La industria bananera, además de generar estrategias encaminadas a la innovación de sus cultivos, también está encaminando sus acciones en pro del bienestar de sus trabajadores. Luego de identificar una problemática de accidentalidad en el sector bananero, donde se destacan hechos como salpicaduras en el ojo, caídas en el terreno y cortadas, se ha empezado a apostar por la innovación en elementos como: elementos de protección personal, nuevas herramientas de corte, o el uso de nanopartículas para modificar el látex del banano y que este deje de ser nocivo para la salud. (El Tiempo, 2022)

Ecológico. El sector agrícola, consciente de los retos que trae consigo la globalización (clientes más exigentes, mayores regulaciones y conciencia sobre el impacto en el medio ambiente) ha empezado a innovar en la forma en la que cultiva y ofrece sus productos al mundo. Certificaciones como Global Gap, la norma con reconocimiento internacional para la producción agropecuaria, son muestra de esto. “Las normas Global Gap, conocidas en español como normas globales de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), ha sido diseñada para aportar confianza a los consumidores sobre el origen de la producción de alimentos, reduciendo al mínimo el uso de insumos químicos y los impactos ambientales adversos de las actividades agrícolas habituales, además asegura una actuación responsable en materia de salud y seguridad de los trabajadores, y del bienestar animal” (González & Chamba, 2022)

Legal: Ley 1731 de 2014, Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

2. Planteamiento del problema

La empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. Cuenta con alrededor de 2700 colaboradores, que desde las diferentes áreas aportan al óptimo desarrollo de la actividad de producción de banano. De igual manera, posee un total de 58 cargos definidos, para los cuales se han establecido sus respectivos descriptores de cargo. No obstante, se ha identificado que 18 de estos, requieren de actualización, ya que algunos poseen fechas de creación de más de 10 años.

Contar con un Manual de Procedimientos actualizados “genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales.” (Vergara, 2017). Ahora bien, cuando sucede lo contrario, es decir, al no contar con descriptores de cargos actualizados, se presentan una serie de inconvenientes para la organización que pueden afectar el correcto funcionamiento de esta. En primer lugar, se torna difícil lograr la mejora continua a la que apunta la organización, ya que, al no estar correctamente documentados los descriptores de cargo, puede no tenerse claro cuáles son aquellas competencias, habilidades o demás requerimientos para suplir las nuevas demandas que vayan surgiendo en el mercado. También, el desempeño y empoderamiento por parte de los empleados hacia sus puestos de trabajo se puede ver afectado, Si los descriptores de cargo no se actualizan regularmente, ya que existe el riesgo de que las responsabilidades y tareas asociadas a cada puesto no estén claramente

definidas. Esto puede llevar a una desalineación entre lo que se espera de los empleados y lo que realmente están haciendo, lo que puede generar confusión, frustración y falta de claridad en cuanto a las metas y objetivos que finalmente se verán reflejadas en pérdidas de tiempo y dinero para la organización; de igual forma, puede existir el riesgo de accidentes y demás situaciones que afecten el correcto desempeño del trabajador a la hora de realizar sus labores.

Los descriptores de cargo actualizados son fundamentales para establecer una estructura organizativa de manera clara y que permita definir las relaciones jerárquicas y de autoridad. Si estos no se mantienen al día, es posible que exista confusión sobre aquellos roles y responsabilidades que debe desempeñar cada puesto, lo que puede dificultar la toma de decisiones, al igual que la delegación de tareas y la gestión eficiente del personal. Asimismo, es posible que algunos empleados tiendan a asumir tareas y responsabilidades adicionales que no están debidamente reconocidas o recompensadas. Esto puede generar descontento y desequilibrios en la distribución de la carga de trabajo, lo que puede afectar la motivación y el rendimiento del equipo.

También, para las organizaciones es importante contar con el personal idóneo y capacitado que le permita lograr los objetivos organizacionales y a su vez, atender las exigencias del entorno competitivo y globalizado (Díaz & Quintana, 2021). En ese orden de ideas, los descriptores de cargos además de ser un instrumento empleado para el correcto desempeño de las labores en la empresa también son una guía para el área de Recursos Humanos, a la hora de establecer aquellas tareas, deberes y responsabilidades esenciales de un puesto, al momento de requerir personal (Mondy, 2010). Es por esto que la no actualización de los descriptores de cargos puede afectar el proceso de reclutamiento y selección, ya que puede existir una desactualización en materia de experiencia, competencias y habilidades que debe cumplir el personal que aspire a un cargo en

específico, lo cual puede incurrir en gastos innecesarios contratando a personas de manera equivocada o con el perfil incorrecto.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, es indispensable desarrollar y estructurar manuales de funciones, que vayan acorde de las nuevas necesidades y requerimientos del mercado, que a su vez se ajusten al nuevo modelo de descriptores de cargos establecido por la organización.

De esta forma, se establece la siguiente pregunta problematizadora, en la cual estará enfocado el desarrollo del presente proyecto: ¿Cómo puede influir la actualización de los descriptores de cargo en el desempeño de los trabajadores de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S.?

L. Área que impactará el proyecto.

El área que impactará el proyecto será a nivel general, ya que, aparte de actualizar los descriptores de cargo del área al que pertenecen las estudiantes (Gestión Humana) se pretende actualizar los descriptores de cargo de las diferentes áreas a nivel general.

3. Antecedentes

Para el desarrollo del presente proyecto, se ha indagado sobre diversas investigaciones encaminadas al diseño y actualización de manuales de funciones. Para proporcionar un direccionamiento a este proyecto, se acude a 6 antecedentes encontrados, los cuales fueron desarrollados a nivel regional, nacional e internacional.

Un primer antecedente desde el enfoque regional corresponde a Maribel González Hernández, quien en 2.015 realizó el informe de práctica denominado “Manual de funciones y procedimientos

para el área contable de Agropecuaria Grupo 20 S.A.”. En este, se tenía por objetivo principal diseñar los procesos y procedimientos necesarios para que el área contable de dicha empresa pudiese obtener una información eficaz y eficiente para la toma de decisiones. Adicional a ello, se tenían los siguientes objetivos específicos: 1) Evaluar el área de contabilidad de Agropecuaria Grupo 20 S.A. identificando las fortalezas y descubriendo los posibles problemas. 2) Determinar las actividades de control contable y encontrar alternativas de soluciones que estén acordes a las necesidades del área contable y de la empresa. 3) Definir funciones y responsabilidades para los diversos cargos del área contable que garanticen una información contable y oportuna. 4) Analizar la documentación perteneciente para el diseño del manual de procesos y procedimientos para el área contable. 5) Diseñar un flujograma que describa las actividades que deben desempeñar las personas que conforman el área contable.

Con respecto a la metodología de este, es posible decir que fue de tipo descriptivo puesto que se valoró una situación en general, la cual fue trabajar en pro de que Agropecuaria Grupo 20 pudiese ser más eficiente a la hora de tomar decisiones organizacionales.

Finalmente, se pudo concluir que es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño y que además esté diseñada de acuerdo con lo que pretende realizar y hacia dónde se quiere dirigir para que le permita alcanzar objetivos. Además de que no hay que perder de vista que la estructura de la organización, cuando se esté diseñando debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la empresa. Adicionalmente, se concluyó que implementando el manual de funciones y procedimientos contables se podrá tener un mayor control sobre las operaciones y registros contables, con el propósito de tener información veraz para la toma de decisiones. Por último, se concluyó que la cultura organizacional está configurada por el personal, y se relaciona

con la actitud, el cumplimiento de las responsabilidades, el trabajo en equipo y el grado de aceptación de normas y reglas.

A nivel departamental, un segundo antecedente tiene relación con la Gestión por Procesos. Fabián Hernán Gómez Guataquí (2022) escribe su proyecto de grado titulado “Elaboración de un manual de los procesos clave para Foto Digital Montoya en Cauca, Antioquia”. El objetivo principal de este estudio fue elaborar un manual de procesos claves de la empresa Foto Digital Montoya de Cauca, Antioquia con el fin de generar control sobre estos. Sus objetivos específicos fueron los siguientes: 1) Conocer los procesos que se llevan a cabo en la empresa con la finalidad de obtener información general frente a la situación actual en la ejecución de las actividades y la prestación de los servicios. 2) Documentar los procesos claves para conocer detalladamente sus requerimientos, restricciones y aspectos de mejora. 3) Elaborar indicadores de gestión para los procesos clave que permitan su evaluación y mejora. 4) Socializar el manual de procesos con el equipo de trabajo de Foto Digital Montoya para sensibilizarlos sobre las ventajas y retos de la implementación de este

Con respecto a la metodología utilizada, es posible decir que fue de tipo descriptivo, tenía un enfoque cualitativo en aras de obtener el quién, el qué y el dónde de los eventos a estudiar.

Los resultados obtenidos están compuestos por diferentes tablas de información, a partir de dichos datos el autor concluye que: 1) Aunque en este tipo de microempresas como Foto Digital Montoya siempre existen muchas áreas donde se podría intervenir con proyectos de mejora, el trabajo realizado y que aún falta por realizar en la gestión por procesos es fundamental dada su capacidad de extenderse por cada segmento de las compañías, desde lo más sencillo hasta lo más complejo, y develar muchos aspectos críticos que de no aplicarse se pasarían por alto y acarrearía retrasos,

reprocesos, confusión y hasta frustración en el adelanto de cualquier otro proyecto. 2) En el desarrollo y construcción de un manual respecto a los procesos de la empresa, como tarea de aguardar los conocimientos experienciales de los colaboradores en un documento que perdure y asegure este saber para la compañía, se puede concluir que no solo se trata de un proceso de transcripción sino que en muchos casos, la reflexión y racionalización que conlleva esta tarea, permite evidenciar factores críticos que limitan el buen desarrollo de los procesos y de esta forma hacer cambios que favorecen el proceso una vez el manual sea puesto en marcha. 3) Tareas tan sencillas como la construcción de diagramas de flujos, son ampliamente beneficiosos para las compañías, puesto que el llevar a la gráfica flujos de tareas que siempre han estado en la memoria de las personas, permite identificar secuencias de trabajo que no añaden, sino que restan valor para las organizaciones. 4) La elaboración de indicadores es de suprema importancia en la gestión por procesos dado que una amplia estrategia tanto en su construcción como en su implementación puede carecer de total sentido si no se logra medir y evaluar su impacto para las organizaciones. 5) Es sumamente importante que tanto durante la elaboración como la implementación de los manuales de procesos los colaboradores estén involucrados en el proyecto, dado el valor de su conocimiento y experiencia, sin los cuales sería muy complejo obtener cierta información con la alta fiabilidad que la ofrecen estas características. 6) El incluir los colaboradores también ofrece otras ventajas como la creación de un sentido de pertenencia por el proyecto y la empresa y aumenta la motivación de estos al sentir que su trabajo es importante y que pueden aportar a un fin mayor que el que ellos pensaban.

Un tercer estudio identificado tiene relación con la importancia de los manuales de funciones en las empresas, realizado por Naira Alejandra González Padilla (2021), titulado “Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para la Inducción a la Unidad de Gestión Administrativa (UGA)

de la Empresa Onelink BPO para el Cargo de Practicantes en el Área de Rappi con sede en Itagüí” realizado en Caucasia, su objetivo principal era diseñar un manual de funciones y procedimientos para la inducción a la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de la empresa Onelink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí. Asimismo, sus objetivos específicos fueron los siguientes: 1) Identificar los procedimientos que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi. 2) Recopilar información sobre los formatos y políticas que se requieren para la realización de los procedimientos del área de UGA Rappi. 3) Determinar las funciones que realizan los practicantes en la operación del área UGA Rappi. 4) Definir una metodología de inducción donde se evidencie la importancia del acompañamiento a los practicantes en el proceso de inducción.

La metodología usada es de tipo descriptiva cualitativa, logrando así la recopilación y análisis de información (a través de fuentes secundarias, revisión de estudios previos relacionados con el tema a tratar y entrevistas)

Los resultados obtenidos permitieron conocer el diagnóstico de la empresa en ese momento, identificando las funciones que realizaban los practicantes de dicha área, y, con ayuda de ello, se pudo definir una metodología de inducción donde se resaltaré la importancia del acompañamiento a los practicantes en el proceso de inducción.

A partir de lo anterior, el autor pudo concluir que: 1) Para cualquier organización tener estipulado el diseño del cargo y sus propios manuales ayuda a lograr mayor eficiencia en los procesos. 2) A lo largo de esta investigación para desarrollar el proyecto se pudo identificar la importancia de brindar una base sólida de acompañamiento y asesoría hacia las personas de nuevo ingreso para la ejecución de procesos por primera, pues se evidenció que la tendencia es a trabajar sobre el error,

generando reprocesos, ambientes tensos, dependencia y demora en la adaptación al lugar de trabajo, a través de un manual bien elaborado y detallado sobre las funciones y los procedimientos las formas de gestionar los procesos son más autónomas, la carga se equilibra entre todos los implicados e interesados en que el nuevo practicante quede capacitado para el desarrollo de las funciones en el menor tiempo posible.

Ahora bien, desde un enfoque global, se ha evidenciado que la Comunidad Andina (CAN) compuesta por países como Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú, se han destacado en materia de producción y exportación de banano en el mundo (La República, 2021). Es por esto, que se decide indagar sobre lo que se ha hecho en materia de gestión por procesos en las empresas bananeras de uno de estos países, diferentes a Colombia. Este es el caso de Ecuador, donde se destaca lo realizado por Joselin Marivel Muñoz Saeteros Y Evelyn Cristina Santamaria Cordero (2022), en el trabajo titulado “Diseño de un manual de funciones para mejorar la eficiencia del grupo bananero Hoyos Garcés para 2022”. Dicho trabajo estuvo orientado al diseño de un instrumento de mejora de la eficiencia de los colaboradores y que a su vez fomente la cultura organizacional. Es por esto por lo que establecen como objetivos específicos 1) elaborar misión, visión, objetivos y valores institucionales para la empresa. 2) Definir la estructura orgánica para el Grupo Bananero Hoyos Garcés. y 3) Desarrollar el manual de funciones a proponer a la organización.

Para llevar a cabo dicho objetivo, los autores acudieron a la metodología de investigación exploratoria y descriptiva, donde por medio de enfoques cualitativos y cuantitativos, aplicaron encuestas a todos los colaboradores del sector administrativo y agrícola de la empresa para conocer las opiniones y criterios de los colaboradores del Grupo Bananero y a su vez se basaron en información estadística obtenida a través de cuestionarios y encuestas.

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

Con los resultados obtenidos de las encuestas se pudo concluir que para mejorar la eficiencia del Grupo Bananero Hoyos Garcés es importante que se implemente un manual de funciones que contenga información necesaria y primordial de las actividades que manejan cada área tanto del sector tanto administrativo como agrícola ayudando así a su correcta distribución y desarrollo además de mejorar la comunicación interna.

Un último estudio escogido con enfoque internacional considera lo imprescindible que es la definición y descripción de los cargos para las empresas, pues estos evitan confusiones entre los trabajadores para el desarrollo de las labores, duplicidad de funciones (ineficiencia administrativa que conlleva a realizar determinadas labores más de una vez) o en su defecto, sobrecarga laboral, lo cual trae consigo una alta rotación de personal. Por ello, la importancia de que en las empresas se definan y analicen los cargos. El estudio es titulado “Actualización de la Estructura Organizacional de la Empresa Pezzani y Otárola Ltda, para Implementar las respectivas Descripciones de Cargo” desarrollado por Luis José Rojas (2018) en Chile.

Su objetivo general es actualizar la estructura organizacional (organigrama) de la empresa Pezzani y Otárola para ayudar a aclarar y entender las funciones y responsabilidades de cada área. Sus objetivos específicos consisten en: 1) Estudiar la situación actual de la empresa Pezzani y Otárola, en cuanto a conocer su estructura organizacional actual (organigrama), así como sus puestos de trabajo. 2) Diseñar y proponer un cuestionario para realizar las descripciones de cargo pertinentes. 3) Realizar las descripciones de los principales cargos de la empresa Pezzani y Otárola.

La metodología que usa el autor es de tipo descriptivo, ya que parte de una revisión del organigrama actual de la empresa, en aras de conocer cuáles eran los cargos de la empresa y la cantidad de estos.

Adicional a ello, en la metodología se realizó un cuestionario donde se entrevistó a cada uno de los trabajadores que ocupaban los cargos en dicha empresa.

Los resultados de este estudio fueron propuestas de estructura organizacional para la empresa Pezzani y Otarola, adicional a ello, se presentó un modelo de organigrama para la misma y una plantilla de descripción y perfil de cargos. Lo anterior fue de gran provecho para las conclusiones del estudio, pues en esta se resalta que: 1) el organigrama dará orden y estructura jerárquica, cada empleado conocerá su puesto dentro de la empresa, e identificará claramente a sus superiores, sus funciones, deberes y responsabilidades, están claramente delimitadas. 2) El proveer de plantillas de descripción y perfil de puestos brindará los parámetros de selección que la empresa requiere de sus trabajadores.

4. Justificación.

La globalización sin duda ha representado un gran reto para las empresas, las cuales se han visto en la necesidad de crear estrategias que les permita subsistir en el tiempo. “Las organizaciones del presente siglo se ven abocadas al reto del cambio constante de su entorno tecnológico, político, económico y de mercados, variables que ejercen una gran influencia en su cultura con exigencias adaptativas y de innovación permanente que garanticen no solo la supervivencia sino avanzar hacia la competitividad.”(Duque, 2006).

Pero, afrontar dicho cambio, implica la creación de una estructura con personal idóneo, acompañada de cierto apoyo documental, que apunte al “cumplimiento de la estrategia organizacional, con el fin de obtener altos niveles de competitividad, eficiencia, eficacia y satisfacción.”(Bolaños 2020).

Ahora bien, a nivel profesional, con la habilitación de este espacio de prácticas para las estudiantes, es posible que estas puedan reforzar y aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, de tal manera que pueda existir un beneficio por partida doble. Es decir por un lado, las estudiantes adquieren conocimientos y experiencia con la organización y estas a su vez, con las funciones que realizan y el desarrollo del presente trabajo realizan aporte significativo al apoyar el área Gestión Humana, en los procesos de reclutamiento, selección y contratación y a su vez, contribuir con la actualización de los descriptores de cargo de la organización.

4.1. Delimitaciones o alcances

a. Temporal

El proyecto se ejecutará en los 6 meses correspondientes al tiempo de prácticas establecido en el contrato de aprendizaje.

b. Espacial

El diseño y actualización de los descriptores de cargo se llevará a cabo en la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. Ubicada en la subregión de Urabá. Allí, se documentará todas las funciones de los cargos actuales que se van a actualizar en el presente proyecto.

5. Objetivos.

5.1 Objetivo general.

Actualizar dieciocho (18) descriptores de cargos para la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. en el municipio de Apartadó, que aporte de manera positiva al correcto desempeño de los trabajadores.

5.2 Objetivos específicos

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

- Identificar los descriptores de cargo que requieren de actualización en la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S.
- Recopilar la información necesaria que aporte a la correcta actualización de los descriptores de cargo.
- Documentar de forma clara y actualizada en los descriptores de cargo, las principales funciones, responsabilidades y requerimientos de los cargos, en términos de experiencia, competencia, habilidades y educación que inciden positivamente en el desempeño de la organización.

6. Marco Referencial.

a. Marco teórico

El objetivo de este capítulo es conceptualizar temas de diferentes áreas de la administración, donde se hará un análisis de las teorías, aportes y/o planteamientos de algunos autores que han sido referentes en las teorías que fundamentan esta investigación.

Gestión por Procesos.

En aras de entender el contexto teórico de este término, se hace necesario comprender los conceptos “gestión” y “proceso” por separado.

Según Taylor (1911) “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”, para este autor (padre de la Administración Científica), la gestión es una secuencia de actividades que se realizan para obtener un resultado, un objetivo, una meta o un fin deseado. Y, se puede decir que la teoría científica se basa en métodos y leyes científicas que permiten “aprovechar” de una mejor forma la jornada laboral, evitando pérdidas de tiempo y de dinero en el proceso de producción.

De la misma manera, es importante mencionar que el término “gestión” se ha usado con cierta frecuencia, como sinónimo de “administrar”. Münch. (2010) define la administración como “ un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” Definición que posee cierta similitud con la definición de Gestión, planteado anteriormente.

Ahora bien, al traer a colación el término gestión, es importante resaltar uno de sus conceptos, que representan la base de cualquier organización, como lo es el proceso administrativo. Para Münch. (2010) el proceso administrativo comprende el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. Por su parte, Fayol (1971), citado por Espinoza (2009) afirma que existen cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

Por ello, el reto que tiene en la actualidad un gestor/administrador es comprender los fines u objetivos organizacionales y trabajar en pro de cumplirlos de la forma más idónea posible (mediante la aplicación del proceso administrativo)

Por otra parte, Krajewsky et al. (2008), plantean que el término “proceso” es “cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes” (p. 4)

Otros autores hicieron también aportes al concepto de proceso, según Chase & Jacobs (2004) “un proceso se refiere a la parte de una empresa que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales.”

Ya definidos los conceptos por separado, se podría decir que los últimos años, el término “gestión por procesos” ha cobrado gran importancia a nivel organizacional, ya que busca “asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como lo son clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general”. (Mera et al, 2019)

Según Martínez & Cegarra (2014) “La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado.”

En ese sentido, la Gestión por Procesos nace como un modelo orientado en las labores de empresa, en aras de volverlas más eficientes, es decir, mejorarlas o en su defecto; cambiarlas. Y, de esta manera, aporta a la satisfacción de los clientes, puesto que anula las barreras entre los procesos y/o áreas de una empresa y une sus enfoques en aras de alcanzar los objetivos esenciales de la empresa, logrando así la gestión idónea de los procesos y subprocesos de esta. Además de que este modelo (Gestión por Procesos) hace parte de los principios de la Gestión de la Calidad. Sin embargo, el tema de la norma ISO 9001 tendrá más profundidad en el apartado del marco normativo.

Agudelo y Escobar (2007) afirman que:

Hoy es evidente la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones y más allá de esta, la interrelación e integración de tal gestión a lo largo y ancho de la organización; incluso, en toda

la cadena de valor de un producto o servicio. Todo lo anterior es acorde con la concepción de la integralidad de las actividades, para brindar respuestas adecuadas a las necesidades de los clientes y la transparencia que para dicho cliente representan las actividades derivadas de los procesos que estas organizaciones deben definir o redefinir, con el fin de alcanzar el cumplimiento de tales necesidades expresas o implícitas de los clientes.

Es posible decir que la gestión por procesos es un instrumento clave para enfrentar los desafíos derivados de la atmósfera altamente cambiante en la que se encuentran inmersas las organizaciones. Dichos desafíos están estrechamente relacionados con los cambios en el entorno, los clientes, la competencia, los costos, entre otros retos a los que se enfrentan las organizaciones actualmente. Tal como lo menciona Hernández et al (2018), “La gestión por procesos implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos.”

Gestión por Competencias.

Según Aledo (1995) “Una competencia es un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueden ser clasificadas de una forma lógica; en definitiva, categorías de conducta”. Podría decirse que el concepto de “competencia” es multidimensional, puesto que podría relacionarse con los cuatro niveles del saber: ser, saber, hacer y estar.

Por su parte, Guzmán (2020), resume las competencias en tres: técnicas, bases y transversales.

1. **Técnicas:** Las competencias técnicas son las propias de un puesto concreto.
2. **Bases:** Aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa.

3. **Transversales:** son comunes a determinado tipo de profesión y están intrínsecamente relacionadas con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su ciclo profesional.

Así pues, Chávez (2012) afirma que:

La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa.

Las empresas día a día se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, por ello, es importante que tengan un enfoque muy humanista, puesto que para nadie es un secreto que el logro de los objetivos organizacionales está relacionado con las personas que la habitan y la manera en que desarrollan sus labores.

Diseño de puestos.

El diseño y descripción de cargos es considerada una actividad clave de la gestión de recursos humanos. De acuerdo con Ayala (2016) “Una vez que se conoce en detalle el perfil se podrá realizar un reclutamiento y una selección adecuada al puesto y la empresa, de esta forma se podrá llegar a saber cuál es exactamente la valoración de los puestos en el mercado y cómo funciona en la empresa”. Es por esto que, a lo largo de la historia, diversos autores han planteado una serie de métodos para realizar esta actividad de la mejor manera y así contribuir al correcto desarrollo de la organización.

Un ejemplo, es el denominado Método Delphi, que según Santos (2010), permite determinar aquellas competencias laborales de profesionales y directivos necesarias para la descripción de

cargos. Por medio de una serie de fases o pasos, el autor muestra la forma en la que se establecieron las competencias requeridas para el caso de un directivo de ventas. Inicialmente se establece un grupo de expertos, quienes, tras un entrenamiento previo sobre la gestión por competencias, serán los encargados de analizar y proponer las competencias necesarias para dicho cargo. Luego, mediante cuatro rondas de preguntas se empieza a plantear (ronda 1), descartar (ronda 2), ponderar (ronda 3), analizar (ronda 4) aquellos criterios considerados relevantes para el diseño de cargos.

En este orden de ideas, el Método Delphi, descrito por Santos, permite identificar la manera en la cual se puede llegar a un consenso entre expertos, los cuales a su vez aportan sus opiniones y enriquecen el proceso de diseño y estructura de cargos en la organización.

Por su parte, Chiavenato (2011), establece que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Estos dos autores muestran que el diseñar un cargo implica analizar cada uno de los elementos requeridos para el óptimo desempeño de un individuo en la organización, no sólo desde sus responsabilidades, sino también, analizando aquellas competencias, relaciones a desarrollar y el nivel de incidencia en el entorno.

Gestión del talento humano.

Dessler (2009) plantea que la Gestión del Talento Humano:

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar,

evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Así pues, dicho autor destaca la importancia de la fidelización de los trabajadores talentosos, a través de la satisfacción laboral, el desarrollo de carrera y la compensación y beneficios adecuados. En ese sentido, es posible decir que la Gestión del Talento Humano se centra en la atracción, desarrollo y fidelización de los mejores talentos, con el fin de mejorar la productividad y el éxito de la organización

En ese mismo orden, se trae a colación a Chiavenato (2009) quien hace un gran aporte a los concerniente a la Gestión del Talento Humano (GTH), pues afirma que:

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

De acuerdo con lo anterior, es posible decir que la Gestión del Talento Humano (GTH) debe seguir un enfoque sistemático y estratégico, y debe involucrar a todos los niveles de la empresa. Adicional a ello, Chiavenato (2009) afirma que la GTH implica cinco procesos dinámicos e interactivos que son fundamentales: reclutamiento, selección, formación, remuneración y evaluación del desempeño:

- 1. Reclutamiento:** Este es un proceso de identificación, donde se atraen a los candidatos calificados para cubrir las necesidades organizacionales en términos de talento humano. Este proceso puede ser interno o externo, todo depende si la organización busca candidatos dentro de la empresa (internos) o en el mercado laboral (externos)

2. **Selección:** La selección de personal es un proceso crítico dentro de la GTH, pues en este proceso se evalúan y se comparan a los candidatos con el fin de seleccionar al más adecuado para cubrir una vacante en una organización. Es importante que este proceso se lleve a cabo de manera planificada y objetiva.
3. **Formación:** Es un proceso continuo y sistemático de desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes en los trabajadores, en aras de que puedan desempeñar una tarea o función específica en la empresa.
4. **Remuneración:** Es un proceso de compensación que tiene por objeto retribuir a las personas por su trabajo y desempeño en la organización. Dicha remuneración puede incluir salarios, bonificaciones, comisiones, prestaciones sociales, seguro médico, entre otros beneficios. Se puede decir que este es un proceso clave dentro de la GTH, el cual debe ser llevado a cabo de manera estratégica y justa.
5. **Evaluación del desempeño:** Es un proceso que busca medir el desempeño de los trabajadores con respecto a los objetivos y metas de la empresa. Adicionalmente, este proceso implica identificar y áreas de mejora del personal evaluado.

Con base en lo anterior, es posible decir que la Gestión del Talento Humano tiene por objetivo atraer, desarrollar, motivar y fidelizar al talento humano de una organización. Y, es una función clave dentro de la gestión empresarial, puesto que actualmente los trabajadores son un grupo de interés fundamental para el éxito de la empresa.

Por su parte, Eslava (2004) afirma que:

Gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones

dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

De acuerdo con la cita anterior, la Gestión del Talento Humano es el conjunto de estrategias, procesos y prácticas orientadas a atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y fidelizar a los trabajadores más talentosos y comprometidos con los objetivos y valores de la organización.

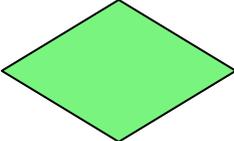
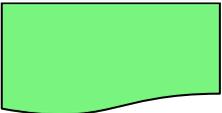
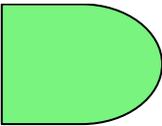
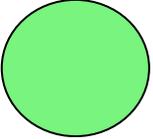
En ese sentido, una correcta gestión del Talento Humano es fundamental para el éxito de cualquier organización. Y, un elemento importante de esta es la definición de roles y responsabilidades de los trabajadores (descriptores de cargo) puesto que permiten que los trabajadores comprendan sus responsabilidades y permite que los jefes o líderes puedan establecer expectativas claras y medibles para el desempeño de los trabajadores.

Diagrama de flujo.

Sanz et al (2002) lo definen como el conjunto de “diagramas que facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de estas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.” De igual forma, el autor menciona que realiza una interpretación en conjunto, ya que permite relacionar los diferentes actores que intervienen en un determinado proceso, es decir, realiza una “descripción de las actividades de manera gráfica y vincula cada actividad con el responsable de llevarla a cabo.” Sanz et al (2002).

Para realizar la descripción gráfica de los procesos, los diagramas de flujo acuden a una serie de símbolos que facilitan la interpretación de los mismos. El Ministerio De Planificación Nacional Y Política Económica. (SF) Menciona los siguientes símbolos:

Tabla 3. Simbología del Flujograma.

Símbolo	Definición
	Inicio / Fin: Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Proceso: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Demora: Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento
	Datos: Indica la salida y entrada de datos.
	Conector: Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Líneas de flujo: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Nota: La anterior tabla, muestra los principales símbolos utilizados en la estructura de los flujogramas. Elaboración propia a partir de: Ministerio De Planificación Nacional Y Política Económica. (SF)

Por su parte, Fernández y Fernández (2015) consideran que “un diagrama de flujo de tareas representa el orden en que las tareas se llevan a cabo en la organización, también denota la relación lógica entre todas las tareas que componen el diagrama” (p. 6), por lo tanto, el diagrama de flujo es una herramienta que permite representar de forma visual los procesos, procedimientos y flujos

de trabajo de una empresa. Así mismo, dicho diagrama juega un papel importante en los descriptores de cargo, puesto que permite describir y comprender las distintas tareas y responsabilidades de cada posición en la empresa.

Gestión de la calidad.

La gestión de calidad para las organizaciones representa hoy en día una estrategia necesaria para promover y mantener la competitividad empresarial, ya que “permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente.” (Hernández et al, 2018)

García et al (2003) menciona los ocho principios de gestión de la calidad establecidos por La norma NTP-ISO 9004:2001, los define de la siguiente manera:

1. **Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque a los procesos:** Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. **Sistema enfocado hacia la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejoramiento continuo:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relación mutuamente benéfica con proveedores:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De los 8 principios mencionados anteriormente, cabe resaltar el principio de mejora continua, el cual “es uno de los pilares fundamentales de la calidad total, siendo también útil para evaluar si se requiere de la introducción de nuevos elementos organizativos o tecnológicos en correspondencia con nuevas leyes, normas, necesidades de los clientes o para adaptarse a los adelantos científico - técnicos” (López et al, 2020). Es por esto, que se han planteado diversos métodos, de los cuales vale la pena destacar:

Ciclo PHVA: El ciclo consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. (Borrego, 2010)

Movimiento “5s”: Herramienta Kaizen donde se inicia el cambio hacia la mejora continua, estableciendo el orden, la limpieza, compromiso y la seguridad como elementos clave de la disciplina y cultura de organización. (UNIT, 2009)

Justo a tiempo: Se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. (UNIT, 2009)

Reingeniería: Según Lecovich, citado por Duque (2006), la reingeniería es un “proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados”.

b. Marco normativo.

Norma ISO 9001:2015

En la actualidad se han desarrollado diversas metodologías y procedimientos que buscan la excelencia y mejora continua que con el tiempo se han convertido en modelos a seguir, entre los cuales se destaca la ISO 9001, uno de los principales referentes para el diseño de gestión de calidad en las organizaciones a nivel mundial.

Certificación ICA de Buenas Prácticas Agrícolas

La certificación ICA de Buenas Prácticas Agrícolas es un proceso que tiene por objetivo garantizar que los productos agrícolas sean producidos (desde la siembra hasta la cosecha) de manera sostenible, segura y responsable. Es decir, busca que el productor garantice la producción de alimentos sanos al consumidor. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es la entidad encargada de otorgar esta certificación en Colombia.

Ley 118 de 1994

La Ley 118 de 1994, también conocida como la Ley del Banano, es una ley colombiana que tiene como objetivo regular la producción y comercialización del banano en el país. Esta ley busca promover el desarrollo sostenible del sector bananero y establecer las condiciones para el cultivo y la comercialización del producto.

Ley 65 de 1968.

Por la cual se provee a la rehabilitación y desarrollo de la Zona Bananera del Magdalena, se crea la Junta de Fomento Bananero y la Corporación de Desarrollo de Urabá, y se dictan otras disposiciones.

Código Sustantivo del Trabajo.

Busca lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Norma ISO 10667:2011.

Proporciona orientaciones claras y concisas a los proveedores de servicios de evaluación y a sus clientes con el fin de permitir que todas las partes interesadas se den cuenta de los beneficios potenciales de las buenas prácticas de evaluación.

c. Marco conceptual.

Cargo: Es una posición o un puesto determinado al interior de una empresa, el cual tiene una descripción de responsabilidades asignada.

Competencias: Habilidades, conocimientos, capacidades y comportamientos que una persona debe tener para desempeñar eficientemente un cargo, tarea o función determinada en el trabajo.

Empresa: Organizaciones dedicadas a producir bienes o prestar servicios a cambio de un beneficio.

Evaluación del desempeño: Proceso que se realiza en las empresas con el fin de medir y analizar el rendimiento y/o desempeño de los trabajadores.

Funciones: Conjunto de tareas y obligaciones que se realizan de forma reiterativa en un determinado puesto.

Manual de funciones: Documento que contiene el conjunto de responsabilidades y actividades que desarrolla cada trabajador (dependiendo del cargo) en sus actividades cotidianas. Adicional a ello, también determina los requisitos que debe cumplir quien ocupe determinado cargo, en términos de experiencia, competencia, habilidades y educación.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura interna de una empresa.

Organización: Conjunto de personas que desarrollan ciertas actividades y cooperan entre ellas para alcanzar objetivos en común.

Proceso: Serie de pasos o acciones que se realizan con el fin de alcanzar determinado objetivo.

7. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo, se implementa la metodología de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, donde las principales fuentes de información serán la revisión documental, las entrevistas y observación directa. Es así como para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en el presente trabajo, se establecen 4 fases las cuales se mencionan a continuación:

Fase 1. Diagnóstico.

Actividades:

- Identificación del contexto en que se desarrolla la práctica.

- Establecer las necesidades de la empresa.
- Elaboración de plan de trabajo.

Fase 2. Recopilación de la información.

Actividades:

- Búsqueda de descriptores de cargo previos.
- Revisión de antecedentes teóricos.

Fase 3. Análisis de la información obtenida.

Actividades:

- Examinar la información recopilada para comprender su estructura y contenido.
- Interpretar la información para tomar decisiones y desarrollar estrategias en relación con el plan de trabajo.

Fase 4. Desarrollo.

Actividades:

- Entrevista con jefes directos de los cargos a describir.
- Entrevista con trabajadores que ejercen los cargos a describir.
- Actualizar los descriptores de cargo.
- Presentación de resultados (formatos de descriptores de cargo e informes)

7.1 Administración del proyecto

a. Recursos Disponibles

Para el desarrollo del presente proyecto, se cuenta con los siguientes recursos:

- Descriptores de cargo anteriores, que pueden brindar una base de las funciones y responsabilidades del cargo a desarrollar
- Computador portátil

→ Información disponible en la red relacionada con el diseño y descripción de cargos.

a. Cronograma De Actividades

Estos son los tiempos estimados y actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos de este proyecto.

Ilustración 2, Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																							
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la situación	█	█	█	█																				
Identificación de problemática					█	█	█	█																
Búsqueda de información									█	█	█	█	█	█	█	█								
Análisis de información obtenida													█	█	█	█								
Actualización de descriptores de cargo																	█	█	█	█	█	█	█	█
Entrega de descriptores de cargo actualizados a los Analistas de Recursos Humanos																								

Nota: La imagen muestra el cronograma de actividades propuestas para desarrollar el presente trabajo. Elaboración propia.

8. Resultados.

1. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico de “Identificar los descriptores de cargo que requieren de actualización en Agrícola Sara Palma S.A.S” se desarrollaron las siguientes actividades:

Fase 1. Diagnóstico:

Como se mencionó anteriormente, los descriptores de cargo son indispensables para el área de Gestión Humana, a la hora de realizar sus procesos de selección. Es por esto, que las estudiantes al apoyar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación, identifican la necesidad de la actualización de los descriptores de cargos en la empresa Agrícola Sara Palma S.A.S. De tal manera

que estos puedan aportar al correcto desempeño de los trabajadores y a su vez, sirvan de guía a la hora de establecer los requerimientos y el perfil adecuado para un determinado cargo.

Después de esto, se programa una reunión con los jefes inmediatos de las practicantes, donde se da a conocer el interés de estas por apoyar en la actualización de los descriptores de cargos de la empresa. Al contar con el aval de los jefes inmediatos respecto a la actualización de los descriptores de cargo, se procede a elaborar un plan de trabajo, en el que se plantea que cada practicante tome un área de la empresa y empiece a identificar el estado actual de los descriptores de cada uno de los cargos que la componen. Es aquí, donde se establecen las necesidades de actualización de cada cargo en términos de funciones, experiencia, requisitos y diseño.

En total, se identificaron 58 cargos en las diferentes áreas, de los cuales 18 evidenciaron necesidades de actualización (ver anexo 3).

2. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico de “Recopilar la información necesaria que aporte a la correcta actualización de los descriptores de cargo” se desarrollaron las siguientes actividades:

Fase 2: Recopilación de información:

En esta etapa se acude a la principal fuente de información que son los descriptores de cargo ya establecidos en la empresa, donde se empieza a extraer información relevante de los mismos para que estos sirvan de base y referencia en el desarrollo de los nuevos descriptores. De igual forma, se procede a extraer postulados, tesis y demás elementos bibliográficos de autores que han tenido incidencia en el desarrollo de descriptores de cargos o en gestión por procesos.

Otra forma de recopilar información es por medio de entrevistas aplicadas a los jefes directos donde se indague sobre aquellas funciones y responsabilidades que esperan desarrolle el personal que ocupe el cargo a actualizar y se procede a realizar un comparativo entre las funciones que

actualmente están planteadas en los descriptores de cargo establecidos, con las respuestas brindadas por cada encuestado.

En este orden de ideas, se diseña un formato (Ver anexo 1) que de manera general permite recoger información principal inherente a cada cargo, donde se indaga sobre las generalidades del cargo como:

- Nombre del cargo.
- Área a la que pertenece.
- Lugar donde desempeñará sus labores.
- Cargo del jefe inmediato.
- Propósito del cargo: Enuncia de manera general cual es la finalidad que se espera alcanzar con este cargo
- Responsabilidades y funciones del cargo: Detallar de manera clara y concisa las funciones y actividades específicas que se espera desarrolle la persona
- Criterios de actualización del cargo.
- Requisitos de formación, educación, experiencia y competencias.

Fase 3: Análisis de la información obtenida:

Luego de identificar la cantidad de cargos que posee la empresa y de recopilar la información necesaria, se procede a analizar la información que se obtuvo en las fases anteriores, es decir, en la fase 3 se examina e interpreta la información recolectada sobre los cargos a describir, como lo es analizar los diferentes antecedentes (descriptores de cargos previos), respuestas de las entrevistas y demás elementos teóricos que aporten a la correcta estructura y actualización de los descriptores de cargos. De igual forma, por medio de la observación directa, se pretende identificar aspectos técnicos que puedan ser considerados importantes para el correcto desempeño del cargo.

Lo anterior, permitió establecer las funciones esenciales que se relacionan con el cargo a describir, a través de la identificación de responsabilidades y tareas relevantes que debe realizar quien ejerza el cargo que se va a describir. De la misma manera, se examinaron los datos con el objetivo de determinar cuáles eran aquellos requisitos de educación, experiencia y competencias imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos del cargo.

En definitiva, en esta fase lo que se pretende es verificar y analizar toda la información recopilada sobre los cargos. Allí, se tienen en cuenta la revisión documental que se realizó y las entrevistas realizadas a los jefes directos, así como el análisis de requisitos de cada cargo.

- 3.** Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico de “Documentar de forma clara y actualizada en los descriptores de cargo, las principales funciones, responsabilidades y requerimientos de los cargos, en términos de experiencia, competencia, habilidades y educación que inciden positivamente en el desempeño de la organización.” se desarrollaron las siguientes actividades

Fase 4. Desarrollo:

Una vez se realiza el diagnóstico, se cuenta con las herramientas e información necesaria y analizada, se procede a actualizar de manera detallada y crítica los 18 descriptores de cargo. Dicha actualización se desarrolla con base en las necesidades organizacionales actuales, allí se incluye toda la información/contenido necesario para mantener la documentación actualizada de los cargos en términos de responsabilidades, funciones, competencias (blandas y técnicas), educación, áreas de desempeño y demás requisitos que se consideran necesarios para tener en cada descriptor de cargo.

Además, en esta fase se agregan funciones existentes que no estaban contempladas en el descriptor desactualizado, pero que en las entrevistas las mencionan como responsabilidades del cargo. Asimismo, esta fase permite eliminar o cambiar labores que están descritas en el manual antiguo, pero que en la actualidad no las ejerce quien ocupe el cargo que se está describiendo. Con base en lo anterior, es posible decir que esta última etapa da lugar a la revisión y evaluación de las funciones existentes, con el fin de identificar si hay funciones que aún son relevantes o propias del cargo, si se han dado cambios en determinadas tareas, o si se deben agregar otras funciones, es decir, permite identificar brechas o falta de información en el descriptor antiguo.

Finalmente se realiza la entrega de los descriptores actualizados a los jefes inmediatos y a los analistas de Gestión Humana para su respectiva revisión y aprobación.

8.1 Diseño de la plantilla del descriptor de cargo.

Para describir un cargo es importante tener una estructura clara y definida de roles, responsabilidades, competencias laborales, entre otros aspectos relevantes para los manuales de funciones. La plantilla utilizada para actualizar los 18 descriptores de cargo en Agrícola Sara Palma S.A.S. (ver anexo 2), permite conocer cuál será el contenido de los descriptores desarrollados en el presente trabajo.

A continuación se hará una breve descripción del contenido principal del descriptor de cargo:

- **Identificación del cargo:** En este apartado se describe de manera precisa el nombre del cargo descrito, así como el área al cual pertenece quien ejerce ese cargo, el cargo del jefe inmediato y si tiene personas bajo su supervisión, el organigrama donde se tienen en cuenta el cargo a describir y su jefe inmediato, entre otros aspectos generales del puesto.

- **Áreas de desempeño:** Aquí se proporciona una visión más detallada de las responsabilidades que debe cumplir quien ejerza dicho cargo, es decir, se establecen las expectativas que tiene la empresa sobre dicho cargo. En ese sentido, en esta sección se define la razón de ser del cargo (propósito), sus responsabilidades, riesgos del cargo (mentales, emocionales y cuantitativos), lugar o lugares donde desempeñará sus labores, procesos (internos y externos) con los que interactúa quien ejerza dicho cargo, entre otras variables.
- **Requisitos de formación, educación, experiencia y competencias:** Estos requisitos son un aspecto fundamental que se incluye en el descriptor de cargo con el fin de determinar los criterios necesarios para ocupar determinado puesto de trabajo. En los requisitos de formación y educación se especifica el nivel de educación formal requerido para ocupar el cargo (título universitario, técnica, tecnología, especialización en determinada área u otra formación académica exigida). Los requisitos de experiencia tienen por objeto indicar la cantidad requerida de experiencia laboral previa en el campo relacionado con el cargo. Dicha experiencia requerida puede ser en términos de tiempo o experiencia en determinados proyectos o labores, o experiencia en industrias o sectores en específico, como muestra de ello, en Agrícola Sara Palma algunos cargos requieren años de experiencia laborando en el sector agrícola. Por último, están los requisitos de competencias (organizacionales, blandas y técnicas). En las competencias organizacionales se especifican las competencias y habilidades específicas que se requieren para laborar en la organización y para aportar al logro de los objetivos de la compañía. En el ítem de competencias blandas se especifican aquellos atributos personales y habilidades que permiten a una persona relacionarse y trabajar con otros, algunas de esas competencias son: flexibilidad, adaptabilidad, liderazgo,

trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Actualmente, estas competencias son muy valiosas en Agrícola Sara Palma S.A.S., pues la empresa reconoce la importancia de tener trabajadores con calidad humana, y, reconoce estas competencias como componente esencial para el éxito profesional, personal y organizacional. Por último, están las competencias técnicas, donde se señalan los conocimientos y habilidades específicas para realizar las funciones y tareas del cargo.

9. Conclusiones.

Actualmente, las empresas se enfrentan a una serie de fuerzas y factores que ocasionan un entorno altamente cambiante y dinámico. Por ello, deben estar preparadas para adaptarse y responder a los avances tecnológicos, la competencia, las regulaciones, la globalización y las variaciones en las demandas de los clientes. No obstante, para hacerle frente al cambio constante e incrementar la competitividad, es imprescindible que las compañías le apuesten a la Gestión del Talento Humano, que lleven a cabo herramientas que permitan trabajar de la mano de sus activos más importantes (las personas) y como consecuencia, mejorar sus condiciones de trabajo y de vida. Una de esas herramientas de gestión son los descriptores de cargo, estos brindan una serie de beneficios significativos, no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores, la eficiencia y los procesos que se llevan a cabo en las compañías.

Los descriptores de cargo juegan un papel importante para los trabajadores puesto que brindan claridad en los roles y tareas, describen detalladamente las responsabilidades, funciones y objetivos de cada cargo en Agrícola Sara Palma S.A.S., es decir, tendrán una guía más clara sobre las expectativas que tiene la empresa sobre ellos, lo cual ayuda a evitar confusiones y dificultades, dado que cada trabajador sabrá exactamente qué se espera de él y cuáles son las funciones propias de su cargo.

De acuerdo a lo anterior, también es posible decir que los descriptores de cargo aportan significativamente a fomentar la eficiencia y productividad de la compañía, puesto que cada trabajador tendrá sus funciones claramente definidas, sabrán que hacer y cómo hacerlo, lo cual reduce la duplicación de esfuerzos y probablemente optimiza el flujo de trabajo.

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

En definitiva, los descriptores de cargo benefician a la empresa al proporcionar claridad en los roles y responsabilidades, orientación para los nuevos trabajadores, fomentan la eficiencia y la productividad, facilitan la gestión del cambio y además de ello, aportan significativamente en la atracción y selección del personal idóneo para ejercer los cargos, así como en el bienestar, capacitación y fomento del desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Los descriptores de cargo contribuyen al éxito de la compañía al establecer una base sólida para la organización y el funcionamiento de la misma.

Por su parte, respecto a los logros obtenidos en el presente proyecto, se destaca que en el ámbito profesional, se logró poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, donde se pudieron desarrollar competencias y habilidades que en el entorno laboral nos permitieron crecer profesionalmente. Adicional a ello, tuvimos la oportunidad de conocer unos de los sectores más importantes de la subregión de Urabá: el sector agrícola, donde a través del relacionamiento con los trabajadores se aprendieron conceptos técnicos asociados a dicho sector. Por último, este escenario de práctica aportó a nuestra capacidad de relacionamiento, puesto que fuimos acogidas por personas con una gran calidez humana que fueron muy amables y siempre estuvieron dispuestos a compartir sus conocimientos con nosotros.

10. Recomendaciones.

Luego del desarrollo de este trabajo, el cual da como resultado la actualización de 18 descriptores de cargo en Agrícola Sara Palma S.A.S., se realizan las siguientes recomendaciones con el objetivo de que puedan ser aplicadas en la compañía:

- Los descriptores de cargo deben ser considerados como documentos activos y dinámicos, por ello, se recomienda realizar una revisión y análisis exhaustivo de los manuales existentes para determinar su vigencia y pertinencia en relación con las responsabilidades y funciones actuales de los trabajadores. Esta revisión o actualización se puede realizar anualmente o en intervalos regulares, de acuerdo a las particularidades que surjan en la compañía, esto con el objetivo de garantizar que los descriptores de cargo reflejen los cambios organizacionales o en efecto, las nuevas necesidades organizacionales.
- Formar un equipo multidisciplinario, compuesto por representantes de diferentes áreas de la organización, como Gestión Humana, Producción, Servicios Técnicos, Administrativa y Financiera y Gerencia, con el objetivo de garantizar una perspectiva integral en la actualización de los descriptores de cargo. Esto ayudará a obtener diferentes puntos de vista y a asegurar que se aborden de forma adecuada las necesidades de todos los departamentos.
- También, se recomienda solicitar retroalimentación de los empleados que ocupan esos puestos a medida que se actualicen los descriptores de cargo, a fin de que éstos revisen y comenten los cambios propuestos para garantizar que los descriptores de cargo sean precisos y reflejen las realidades del trabajo.
- Una vez actualizados los descriptores de cargo, se recomienda comunicar los cambios

realizados (actualizaciones) a los trabajadores y proporcionar las capacitaciones y orientaciones adecuadas para estos. Puede ser a través de reuniones, sesiones informativas o talleres, donde se le brinde la oportunidad a los trabajadores de comprender las nuevas descripciones de los puestos, las expectativas asociadas y por ende, adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones actualizadas. Esto promoverá una mejor alineación entre las responsabilidades y el desempeño individual.

10. Referencias

- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Panamericana.
- Aledo, A. (1995). El análisis de competencias: ¿ Un cambio hacia el learning organization Capital Humano.?
- Área de recursos humanos Sara Palma S.A. (2023). *Inducción Corporativa*. Apartadó.
- Ayala Alonso, B. (2016). *Análisis y descripción de puestos dentro de una organización*. Tomado de:
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7383/TFM000243.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bolaños-Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biomar*, 4(1), 134-146.
- Borrego, D. A. N. I. E. L. (2010). *Herramientas para la mejora continua, Ciclo Deming*. C.I. Uniban. (s.f). *Agrícola Sara Palma S.A. Uniban*. Retrieved March 3, 2023, from
<https://www.uniban.com/index.php/es/filiales/agricola-sara-palma-s-a>
- Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*.
<https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2021). *Perfil socioeconómico para la Subregión Urabá*. Cámara de Comercio de Medellín.
<https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=1309&documentid=1022>
- Cantero, M. (2021). Evaluación fisiológica del cultivo de banano (Musa AAA) bajo aplicación de promesol Ca+ y su incidencia en los rendimientos, en la zona de Urabá.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/4907/CanteroRojasMarlonAndres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro Blanco, F. J. (2021). *Evaluación de labores de manejo de la fruta que realiza “Plantaciones Churidó SAS” en banano (Musa AAA Simmonds) tipo exportación, en Apartadó, Antioquia*. Tomado de:
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/4683/CASTROBLANCOFREDYJESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tomado de:
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Dessler, G. & Varela, R. (2009). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Tomado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%c3%b3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

del Estado, Á. D. M. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA. Tomado de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf

Díaz, G., & Quintana, M. D. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 22(1), 29- 48. doi:http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Duque, R. O. D. R. O. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2(2).

Economipedia. (2019). *Proceso administrativo*. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

El tiempo (2022). *A través de la innovación buscan prevenir la accidentalidad laboral*. Tomado de: <https://www.eltiempo.com/gestion-colombia/acciones-para-prevenir-los-accidentes-laborales-673484>

Eslava, E. (2004). *Gestión del talento humano en las organizaciones*.

Espinoza, R. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea*. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Fernández, C. A., & Morales, J. A. Q. (2015). Reducciones temporales para convertir la sintaxis abstracta del diagrama de flujo de tareas no estructurado al álgebra de tareas. ReCIBE. Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica, (4).

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial data, 6(1), 89-94. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>

Gómez, F. (2022). *Elaboración de un manual de procesos claves para Foto Digital Montoya en Cauca Antioquia*. Tomado de: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/30063/1/GomezFabian_2022_ManualProcesosClaves.pdf

González, J. T. C., & Chamba, G. I. C. (2022). *Certificación GLOBAL GAP como estrategia de mejora en los procesos de producción del banano*. Sociedad & Tecnología, 5(3), 519-529.

González, M. (2015). *Manual de funciones y procedimientos para el área contable de Agropecuaria Grupo 20 S.A.* Tomado de:

http://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/636/1/iue_rep_pre_cont_gonz%C3%A1lez_2015_manual_funciones.pdf

González, N. (2021). *Diseño del manual de funciones y procedimientos para la inducción a la unidad de gestión administrativa (UGA) de la empresa Onelink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí*. Tomado de:

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/23914/6/Proyecto%20Final%20Naira%20Alejandra%20Gonzalez%20Padilla.pdf>

Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94

Hernández Palma Hugo, Barrios Parejo Ignacio, Martínez Sierra David (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195 ISSN 1900-0642. Tomado de:

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/download/2130/1621/3243>

Hoyos, J. (2021). *Estandarización de los procesos de producción para el aprovechamiento*

máximo de la fruta y sus recursos. de la empresa Agrícola Sara Palma S.A.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/4512/Hoyos%20%20c3%81lvarez%20Jos%c3%a9%20Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2021). *El ICA declaró la región de Urabá libre de Fusarium Raza 4 Tropical* Tomado de: <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-declaro-uraba-libre-fusarium-raza-4-tropical>

Jordán, J., Jordán, D., Verdesoto, O., & Ludeña, S. (2017). Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP. *Sur Academia*, 7(1), 48.

<https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/478/377>

Krajewski, L., Malhotra, M., & Ritzman, L. (2008). Administración de operaciones. Tomado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf

La República. (2021). *Los países de la CAN son los mayores exportadores de banano en el mundo*. Tomado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/los-paises-de-la-can-son-los-mayores-exportadores-de-banano-en-el-mundo-3177573>

La República, (2022). *De los fertilizantes usados en el agro colombiano 42% proviene de los dos países en conflicto*. Tomado de: <https://www.larepublica.co/especiales/tesis-en-ucrania/de-los-fertilizantes-usados-en-el-agro-colombiano-42-proviene-de-rusia-y-ucrania-3310266>

- López, M. J. C., Castillo, A. L., Maldonado, A. A. P., & Casados, J. C. (2020). *Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 579-594.
- Martínez, A. & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Tomado de: <https://books.google.com.ec/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Mera, D. D., Berrones, S. S., & Guerrero, R. G. (2019). *Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas*. Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas, 1(1), 9-16. Tomado de: <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147/192>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). Leyes. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Leyes.aspx>
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson, 11 edición.
- Muñoz Saeteros, J. M., & Santamaría Cordero, E. C. (2022). *Diseño de un manual de funciones para mejorar la eficiencia del grupo bananero Hoyos Garcés para 2022*. Tomado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/17464/1/12T01493.pdf>
- Münch, L. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Red Agrícola (2022). *Desarrollan nueva variedad de banano Cavendish con resistencia al R4T*. Tomado de: <https://www.redagricola.com/co/desarrollan-nueva-variedad-de-banano-cavendish-con-resistencia-al-r4t/>
- Registro Único Empresarial y Social RUES. (18 de noviembre de 2022). *Agrícola Sara Palma*. <https://www.rues.org.co/>
- Rojas, L. (2018). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo. Tomado de: http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%c3%a9.pdf
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones.
- Sanz, J. B. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.
- Semana. (2018). *Los millennials de Urabá ya no quieren ser bananeros*. Tomado de: <https://www.semana.com/web/articulo/los-jovenes-de-uraba-ya-no-quieren-ser-bananeros/492/>

Semana. (2022). *¿Cuál es la importancia del cultivo de banano para las exportaciones del país?*. Tomado de: <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/cual-es-la-importancia-del-cultivo-de-banano-para-las-exportaciones-del-pais/202232/>

Soto-Fuentes, P., Reynaldos-Grandón, K., Martínez-Santana, D., & Jerez-Yáñez, O. (2014). *Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión*. *Aquichan*, 14(1), 79-99. tomado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972014000100008

Taylor, F. (1991). *The principles of scientific management*. [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas UNIT. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*. Tomado de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. *Revista Universidad y sociedad*, 9(3), 247-252.

Ruiz Rojas, G. A. (2014). *Hacia la comprensión de la retórica como contenido formativo para la configuración de un sujeto deliberativo* [tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura Medellín]. Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura Colombia.

11. Anexos

Lista de chequeo.

LISTA DE CHEQUEO DESCRIPTORES DE CARGO A ACTUALIZAR AGRÍCOLA SARA PALMA S.A.S		
N°	CARGO	ACTUALIZADO
1	Servicios generales	Si
2	Practicante de Comunicación	Si
3	Practicante de Bienestar	Si
4	Operario de agua potable	Si
5	Oficios varios	Si
6	Coordinador de SST	Si
7	Coordinador de Relaciones Laborales	Si
8	Coordinador de Nómina	Si
9	Coordinador de Desarrollo y Capacitación	Si
10	Coordinador de Bienestar	Si
11	Coordinador CAD	Si
12	Auxiliar CAD	Si
13	Aprendiz SST	Si
14	Aprendiz de Gestión Ambiental y Certificaciones	Si
15	Analista de SST	Si
16	Analista de Gestión Ambiental y Certificaciones	Si
17	Analista Administrativo	Si
18	Coordinador de Gestión Ambiental y Certificaciones	SI
19	Tesorero	No
20	Supervisor de Empacadora	No
21	Supervisor de Campo	No
22	Operador Retroexcavadora	No
23	Oficinista Almacenista	No
24	Jefe Producción de Banano	No
25	Jefe de Servicios Técnicos	No
26	Jefe de Recursos Humanos	No
27	Jefe Administrativo y Financiero	No
28	Gerente	No

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

29	Coordinador de Producción de Banano	No
30	Coordinador de Planeación y Transporte	No
31	Coordinador de Mantenimiento	No
32	Coordinador de Controller	No
33	Coordinador de Compras	No
34	Coordinador de Calidad	No
35	Conductor	No
36	Campamentero	No
37	Barcadillero	No
38	Ayudante de Construcción	No
39	Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo	No
40	Auxiliar de Retroexcavadora	No
41	Auxiliar de Empacadora	No
42	Auxiliar de Almacén	No
43	Analista de Servicios Técnicos	No
44	Analista de Recursos Humanos	No
45	Analista de Producción	No
46	Analista de Nómina	No
47	Analista de Manejo Integrado de Suelos	No
48	Analista de Logística y Transporte	No
49	Analista de Informática	No
50	Analista de Impuestos	No
51	Analista de Control Operacional	No
52	Analista de Compras	No
53	Analista de Calidad	No
54	Analista Contable	No
55	Almacenista	No
56	Agricultor	No
57	Administrador de finca supernumerario	No
58	Administrador de finca	No

Anexo 1. Lista de chequeo. Fuente: elaboración propia.

Formato de Entrevista para descriptor de cargo.

FORMATO DE ENTREVISTA PARA DESCRIPTOR DE CARGO AGRÍCOLA SARA PALMA S.A.S				
GENERALIDADES DEL CARGO				
Nombre del cargo				
Área				
Lugar donde desempeñará sus labores				
Cargo del jefe inmediato				
¿Tiene cargos bajo su dirección?			¿Cuántos?	
Propósito del cargo				
Enuncie de manera general la razón de ser de este cargo (la manera en la que aporta al logro de los objetivos organizacionales)				
Responsabilidades/Funciones del cargo				
-Detalle de manera clara y concisa las tareas, funciones y actividades específicas que se esperan que una persona desempeñe en este cargo. -Menciona la periodicidad con la que debe realizar las funciones anteriores.				
Criterios de actualización del cargo				
Luego de socializar con el jefe directo el descriptor (desactualizado), se le pregunta: -De las responsabilidades que hay en este descriptor, ¿considera que se debe agregar otra actividad o función? ¿cuál? -De las responsabilidades que hay en este descriptor, ¿considera que alguna es innecesaria o no se realiza? ¿cuál? ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su dirección? -¿Considera que la persona que ejerza este cargo tiene algún tipo de carga mental? ¿cuál? Indique en que caso se expondría a tener carga mental. -¿Considera que la persona que ejerza este cargo tiene algún tipo de demanda emocional o cuantitativa? ¿cuál? Indique en que caso se expondría a demandas emocionales o cuantitativas. -¿Quien ejerza este cargo debe presentar algún tipo de informe? ¿cuál? ¿Con qué procesos y/o áreas de la compañía interactúa quien ejerce este cargo? ¿Con qué entidades externas interactúa quien ejerce este cargo? ¿Qué equipos y recursos necesita para el cumplimiento de sus actividades?				

¿Necesita vehículo?

Requisitos de Formación, Educación, Experiencia y Competencias

¿Cuál es el nivel de estudios (formación) mínimo requerido para ejercer el cargo? Marcar con una X

Niveles de formación		Área de estudio	Certificado
No requiere ningún tipo de información		N/A	
Bachiller			
Técnica			
Tecnología			
Profesional (pregrado)			
Especialización			
Maestría			
Doctorado			

Idiomas		Nivel		
¿Necesita dominar algún idioma? (si o no)	¿Cuál?	Bajo	Medio	Alto

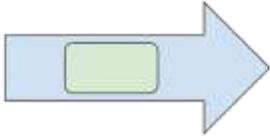
- ¿Qué habilidades blandas debe tener para ejercer de manera apropiada este cargo?
- ¿Qué habilidades técnicas debe tener para ejercer de manera apropiada este cargo?
- ¿En qué áreas, cargos o actividades debe tener experiencia?

Actualización de 18 descriptores de cargo para la organización Agrícola Sara Palma S.A.S.

-En términos de tiempo, ¿cuánta experiencia laboral se requiere para ejercer el cargo? Marque con una X la experiencia laboral requerida mínima			
Experiencia (en tiempo)			
Ningún tipo de experiencia			
1 año			
De 1 a 3 años			
De 3 a 5 años			
Más de 5 años			
Persona entrevistada		Cargo	
Entrevistado por		Cargo	
Fecha de entrevista			

Anexo 2. Formato de Entrevista para descriptor de cargo. Fuente: elaboración propia.

Formato Descriptor de cargo.

		DESCRIPCIÓN DE CARGO GESTIÓN HUMANA		CÓDIGO FORMATO	
				FECHA ELABORACIÓN VERSIÓN	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del Cargo		Lugar			
Jefatura		Área			
Razón Social		¿Cargo crítico?		SI NO	
Cargo del Jefe inmediato		¿Disponibilidad para viajar?		SI NO	
¿Tiene personas a cargo?		Número de personas a cargo			
ORGANIGRAMA			CADENA DE VALOR		
					
2. ÁREAS DE DESEMPEÑO					
2.1. PROPÓSITO					
2.2. RESPONSABILIDADES					
2.2.1 RESPONSABILIDADES SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			2.2.2 RESPONSABILIDADES GESTIÓN AMBIENTAL Y CERTIFICACIONES		
RIESGO DEL CARGO		Carga mental			
		Demandas emocionales			
		Demandas cuantitativas			
SEDES DE TRABAJO		LUGAR		DIARIO	
SEDE PRINCIPAL				2 - 3 VECES AL MES	
FINCAS				2 - 3 VECES AL AÑO	
OTRAS SEDES					
2.3. INDICADORES E INFORMES:					
2.5. MAGNITUDES Y RECURSOS					
ECONÓMICAS		EQUIPOS Y RECURSOS	VEHÍCULO	PERFILES Y ACCESOS A APLICATIVOS	CARGOS BAJO SU DIRECCIÓN
					EPP
		TIPO			
2.6. PROCESOS CON LOS QUE INTERACTÚA					
INTERNOS - NEGOCIO			EXTERNOS - PROVEEDORES - CLIENTES		
3. REQUISITOS DE EDUCACIÓN - FORMACIÓN - EXPERIENCIA - COMPETENCIA					
3.1. EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA					
FORMAL FORMACIÓN		DESCRIPCIÓN		IDIOMAS	
TIPO		CERTIFICADO		ALTO	
				MEDIO	
				BAJO	
Bachiller					
Técnica					
Tecnología					
Pregrado					
Especialista					
Maestría					
Doctorado					
3.2. EXPERIENCIA REQUERIDA					
ACTIVIDAD				TIEMPO	
3.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONALES					
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL			COMPETENCIAS CARGO		
			BLANDAS		TÉCNICAS
4. PROTOCOLO DE APROBACIÓN					
FECHA ELABORACIÓN		FECHA ACTUALIZACIÓN		ELABORÓ	
				REVISÓ	
				APROBÓ	

Anexo 3. Formato Descriptor de cargo. Fuente: elaboración propia.