

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL DE LA
EMPRESA PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE PROLECA LTDA.,
BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

MERCEDES AMELIA ARELLANO FORTICH
CLAUDIA CECILIA MORINSSON EBRATT

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA
2005

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL DE LA
EMPRESA PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE PROLECA LTDA.,
BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

MERCEDES AMELIA ARELLANO FORTICH
CLAUDIA CECILIA MORINSSON EBRATT

Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador Industrial

Asesor:
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA
2005

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, 26 de Agosto de 2005

DEDICATORIA

A mis padres, Juan Manuel y América y a mi hermana Adriana por su constante compañía, apoyo y guía a lo largo de toda mi formación.

A mi novio Carlos Javier por su paciencia e incondicional amor....

Y, a todos los que creyeron en mí.

Mercedes.

DEDICATORIA

*A mi madre, Cecilia, mi abuela Lilia,
hermanos, familia y a todas las personas
a quienes les debo lo que hoy día soy.*

Claudia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, principalmente, por habernos dado la entereza y el espíritu de perseverancia para lograr lo que hoy hemos alcanzado y permitir que inicie una nueva etapa en nuestras vidas.

A nuestras familias, porque creyeron en nosotras y nos apoyaron convirtiéndose en la fuerza impulsora que nos motiva para continuar en el camino de la vida.

A Adolfo Peña Carrillo, docente de la cátedra de Administración de Sueldos y Salarios y asesor de este proyecto de investigación quien nos guió y respaldó de manera acertada para convertir este proyecto en una gran realidad.

A Diana Neira Hazime, Jefe de Gestión Humana de PROLECA LTDA., que nos ayudó y facilitó las herramientas e información necesarias para el desarrollo y culminación del proyecto.

Al Dr. Gustavo Mercado Aparicio, Gerente General de PROLECA LTDA., por darnos el aval para la realización del proyecto y haber puesto a nuestra disposición los recursos que fueran necesarios para llevarlo a cabo y hacer de esta una grata experiencia.

A la Universidad de Cartagena y en especial al Programa de Administración Industrial, por ser gestores de personas que contribuirán con el desarrollo de la sociedad y del país en general.

Y, nuestros mas sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de algún modo aportaron su conocimiento y su voz de aliento para animarnos a seguir adelante. Mil gracias.....

Mercedes y Claudia.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	13
1. INFORMACION PRELIMINAR	15
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	22
2.1 RESEÑA HISTORICA	22
2.2 MISIÓN	23
2.3 VISIÓN	24
2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	24
2.5 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE SU NEGOCIO	29
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
2.6.1 Organigrama inicial de la empresa	30
2.6.2 Reestructuración del organigrama de la empresa	33
2.6.3 Estructura organizacional	38

3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	43
3.1 ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	45
3.1.1 Sensibilización	46
3.1.2 Análisis de los puestos de trabajo	47
3.1.3 Definición del perfil de competencias requeridas	50
3.1.3.1 Manual de competencias	51
3.1.3.2 Perfil de competencias	55
3.1.3.3 Esquemas de competencias	56
4. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES	58
4.2 DESCRIPCIONES DE CARGOS	60
5. VALORACION DE CARGOS	69
4.3 MÉTODOS DE VALORACION DE CARGOS	73
5.1.1 Métodos de valoración cualitativos	73
5.1.2 Métodos de valoración cuantitativos	75
5.2 MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUIAS DE HAY	80
5.2.1 Definición de los factores de valoración	83
5.2.2 Asignación de puntos y manejo de escalas guías para valorar factores	97
5.3 VERIFICACION DE LA VALORACION	100
6. ESTIMACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL	106
6.1 ANÁLISIS INTERNO	107
6.1.1 Determinación de la línea de tendencia	107
6.2 ANÁLISIS EXTERNO	114
6.2.1 Determinación de la línea de tendencia de la competencia	115

6.3	CLASES DE ESTRUCTURA SALARIAL	117
6.3.1	Escala continua	117
6.3.2	Escala de salario básico único por categoría	118
6.3.3	Escala de intervalo salarial por categoría	118
6.4	ESTRUCTURA SALARIAL PROPUESTA	120
7.	CONCLUSIONES	125
8.	RECOMENDACIONES	128
	BIBLIOGRAFIA	130
	ANEXOS	132

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Escala guía para valorar el factor habilidad	87
Tabla 2. Escala guía para valorar el factor solución de problemas	92
Tabla 3. Escala guía para valorar el factor responsabilidad	96
Tabla 4. Puntaje cargo Jefe Administrativo y Contable	100
Tabla 5. Resumen puntajes de valoración	101
Tabla 6. Intervalos de categorías	104
Tabla 7. Categorización de cargos	105
Tabla 8. Resumen de los salarios básicos medianos	108
Tabla 9. Ajuste lineal	111
Tabla 10. Variaciones salarios medianos/salarios ajustados	113
Tabla 11. Cálculo del salario mínimo y máximo por categoría	123

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Participación en el mercado	29
Figura 2. Organigrama inicial	31
Figura 3. Organigrama nuevo	37
Figura 4. Esquema de competencias Jefe Administrativo y Contable	57
Figura 5. Diagrama de dispersión o nube de puntos	109
Figura 6. Línea de tendencia	112
Figura 7. Línea de tendencia de la competencia	116
Figura 8. Comparación de líneas de tendencia	117
Figura 9. Líneas de tendencia límites	122
Figura 10. Estructura salarial propuesta	124

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario de análisis de cargos	132
Anexo B. Listado de competencias	142
Anexo C. Diccionario de competencia	155
Anexo D. Manual de funciones	163
Anexo E. Valoraciones de cargos por factor	307

INTRODUCCION

Todas las empresas están basadas en su personal. El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa.

Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso que se considera un elemento esencial en cualquier organización al trabajador y a pesar de que legalmente se le protege, en la práctica muchas veces se descuida el aspecto de su superación personal.

Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Para la empresa, cada trabajador representa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tienen una capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses específicos, objetivos y temores y la necesidad de reconocer éstas diferencias, induce a considerar la educación como un medio para equilibrar los ajustes del empleado y su trabajo; así como incrementar su efectividad, aumentando su capacidad e interés.

La aplicación de un modelo de competencia surge como una alternativa atractiva para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

El Diseño del Manual de Funciones y Estructura Salarial de la empresa Procesadores de Leche del Caribe PROLECA LTDA., basado en el modelo de competencias, está orientado a desarrollar mecanismos que sirvan de apoyo a las actividades administrativas actuales de la empresa como la orientación, la evaluación, la compensación y aquellas que contribuyen a la organización a responder al cambio como la selección, el desarrollo y el diseño de puestos.

Esperamos entonces que esta investigación sirva como guía de positiva utilidad práctica tanto para la empresa como para sus lectores con un lenguaje claro y sencillo que hace del material una herramienta fácilmente accesible para todos.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

1. INFORMACION PRELIMINAR

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La cultura existente en la organización, así como la estructura organizacional adoptada, depende en parte de la administración de Recursos Humanos la cual debe ser gestora del cambio; más aún depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocios de la organización, de las características internas de sus funciones y procesos, como también de un sin número de variables importantes.

La época actual está matizada por crisis, las cuales evidencian dificultades en todas las especies, el administrar RRHH no se escapa de esta característica, a la vez que se torna más compleja por su naturaleza que es el organizar cargos que son desempeñados por personas.

La gestión del Departamento de RRHH será la mejor en la medida que se base en una visión futurista, como también en la capacidad que éste tenga de manejar los avances técnicos y tecnológicos que han originado cambios, por lo que muchas empresas no han podido subsistir y que para poder mantenerse en el mercado han tenido que sobrellevar estos cambios y se han visto en la necesidad de diseñar una estructura organizacional sólida y bien definida.

PROLECA LTDA., es una empresa con 20 años de servicios ininterrumpidos a nivel de la Costa Atlántica. La empresa basa la excelencia de su oferta corporativa en un servicio integral con asistencia e información técnica, precios competitivos y una continua mejora en la gestión y representación de los



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

productos en beneficio de sus clientes, para incrementar, frente a un mercado de gran demanda, cambiante, su productividad y sus ganancias.

Esta empresa está en un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez. En la medida en la que se han ido desarrollando estas revisiones salió a relucir que existían cargos que contemplaban las mismas funciones, haciendo que la empresa perdiera competitividad en el mercado ya que subutilizaba el talento humano que posee. Paralelamente surgió la necesidad de crear nuevos cargos ya que algunos estaban recargados con demasiadas funciones lo cual interfería en la eficiencia del trabajo realizado.

Al contemplar la realización de estos cambios se hace necesario redefinir los perfiles de cada cargo e identificar si los ocupantes cumplen con los requisitos exigidos para desempeñar las funciones de cada uno de ellos, lo que permitirá a la empresa reubicar al personal de acuerdo a sus capacidades o contratar nuevas personas para que ocupen los cargos, asegurándose así de contar con un capital humano idóneo que contribuya activamente con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que actúe como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

Otro aspecto que hay que resaltar es lo relacionado con el nivel salarial, el cual se conoce en el ámbito administrativo como la retribución al trabajador por su capacidad y aporte a la empresa. Muchos de los salarios ofrecidos por la empresa no son compensativos con las funciones que tienen que ejecutar los trabajadores dentro de la misma, esto se debe a la ausencia de una estructura



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

salarial técnicamente definida que permita hacer una correcta asignación de los salarios que viene a ser afectado por cambios en factores tales como: capacidad de pago de la empresa, el gobierno, el costo de vida, oferta de mano de obra y el nivel que prevalece en la zona.

Ante estas irregularidades se plantea la necesidad de reestructurar el organigrama de la empresa y de diseñar el Manual de Funciones y Estructura Salarial basado en el modelo de competencias. La decisión de PROLECA LTDA., de optar por el modelo de competencias es motivada por la necesidad de tener criterios mas claros para la realización de los procesos de recursos humanos, teniendo en cuenta que las competencias se componen de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que pueden ser medidos de manera fiable, permitiendo así mejorar los métodos utilizados para la descripción de funciones y remuneración de los empleados, así como llevar a cabo todos los procesos de manera eficaz y eficiente, aumentando su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se plantea tendrá una gran importancia, ya que podrá dotarse a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para el departamento de recurso humano, logrando así los objetivos propuestos por la empresa.

El presente estudio también permitirá revisar y/o estudiar las novedades técnicas que se emplean para estructurar las descripciones de funciones y los perfiles con la metodología a seguir.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

La tarea de planificar Recurso Humano es un proceso de análisis de las necesidades del personal en una organización y el desarrollo de un programa que satisfaga las necesidades. Esto conlleva a tener un Manual de Funciones que facilite el proceso de reclutamiento, selección y contratación, definiendo así cual es el perfil mínimo requerido y a la vez cual es la descripción detallada de todas las competencias, experiencias, funciones, nivel académico, etc.

Este Manual de Funciones se complementará con la Estructura Salarial la cual se visionará como un sistema de retribución que permita recompensar al trabajador por su capacidad y aportes a la empresa manteniendo así la equidad remunerativa interna a nivel salarial y relacionándola con el mercado laboral.

Los beneficios que trae el implementar y clarificar una estructura salarial es que permite disponer de normas técnicas para describir y analizar los cargos de la organización, describir factores que detallan las responsabilidades y competencias del puesto de trabajo, valorar estos con base en la información anterior y por consiguiente se hace un estudio salarial en función de la equivalencia laboral.

En la práctica profesional la estructura salarial se relaciona como un arreglo sistemático de los salarios dependiendo de la complejidad de los cargos, de los parámetros que sirven para determinar salarios como son: desempeño, méritos, ascenso, antigüedad, entre otros.

PROLECA LTDA, actualmente cuenta con una nómina de 92 empleados y 8 personas que están en calidad de prestación de servicios, distribuidos en 37 cargos, que funcionan en una estructura organizacional informal. Su motivación



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

al cambio de ser actualmente una organización informal a ser una empresa moderna estructurada acorde al mercado y sus necesidades son motivo de justificación para dicha investigación y se centra en aprovechar al máximo una necesaria reestructuración organizacional que daría paso a una sinceración de cargos contratando así el personal clave en todas las áreas de la empresa, acelerando el proceso de relevo generacional, buscando así una mejor eficiencia operacional y hacerse mas competitivos ante un contexto que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos son conscientes de no estar aprovechando.

La elaboración de un Manual de Funciones y Estructura Salarial tendrá una gran utilidad dentro de la empresa porque se orientará de manera asertiva la búsqueda de un personal adecuado a la hora de tener una vacante o de iniciar la creación de un nuevo cargo dentro de la organización, establecer programas de capacitación, políticas en materia de ascenso, remuneración, evaluación de desempeño además de otros procesos que se lleven a cabo dentro de la organización.

En virtud de lo anterior expuesto, se deliberó sobre el tema y se concluyó que la realización de este proyecto será de gran importancia no sólo para nuestro desarrollo profesional, puesto que nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en cuanto a la administración del talento humano y la optimización de procesos que conllevarán a la empresa a alcanzar y mantener altos niveles de productividad y calidad, sino también para el programa de Administración Industrial ya que los trabajos de investigación sustentan la calidad de su función académica y de proyección social, constituyéndose en un aporte valioso para el sector industrial y para otras instituciones.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Manual de Funciones y Estructura Salarial de la empresa Procesadores de Leche del Caribe PROLECA LTDA., basado en el modelo de competencias para que facilite los diferentes procesos de Recursos Humanos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional de la empresa.
- Reestructurar el organigrama de la empresa.
- Elaborar el diccionario de competencias técnicas y humanas y determinar a partir de este, las competencias técnicas y humanas y el nivel requerido para los cargos de la empresa.
- Elaborar el manual de competencias y diseñar el esquema de competencias para cada cargo.
- Elaborar los análisis y las descripciones de los cargos que conforman el organigrama de la empresa.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Elaborar el manual de funciones de la empresa utilizando la información recolectada en las descripciones de cargos y los esquemas de competencias.
- Realizar las valoraciones de los cargos que conforman el organigrama de la empresa y clasificarlos de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Analizar los salarios actuales de la empresa y establecer una comparación con los de la competencia para definir el nivel salarial de ésta.
- Determinar la estructura salarial acorde con las condiciones de la empresa.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTORICA

PROLECA LTDA. fue creada en la ciudad de Cartagena el día 16 de agosto de 1984, fundada fruto de la iniciativa y motivación de un pequeño grupo de ganaderos, con la visión y el sueño de establecer una empresa de procesamiento de lácteos que les permitiera ampliar y garantizar la captación del gremio productor en el norte del departamento de Bolívar y Sucre, incursionando así en este importante mercado.

Además de penetrar y competir en el mercado de lácteos de la ciudad de Cartagena, la calidad humana y el espíritu emprendedor que tuvieron estos hombres, los llevó a crear una planta procesadora de leche con capacidad y tecnología adecuada para suplir debidamente los distintos y frecuentes altibajos presentes en las estaciones de invierno y verano en toda la región. Para entonces en esta ciudad solo existía una planta procesadora de lácteos, la cual, al carecer de competencia alguna, fijaba las políticas de precios y rotación de los distintos productos en el mercado.

Después de muchas conversaciones con el gremio ganadero de la región y exponiendo las dificultades existentes, se dio paso a la consecución del proyecto y fue así como se puso en marcha tan difícil tarea.

Actualmente éste enorme esfuerzo se consolidó con la construcción física de la empresa en la ciudad de Cartagena en el kilómetro 1 vía Mamonal, hoy



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

sinónimo de calidad y eficiencia en la elaboración de todos sus productos, al alcance exitoso de toda la región del departamento de Bolívar y zonas circunvecinas.

Penetrar y competir en el mercado lácteo de la ciudad de Cartagena implicaba ofrecer productos de calidad y servicio excelente, y en realidad PROLECA LTDA. ha cumplido con estas exigencias establecidas en el mercado.

Esta iniciativa ha producido resultados positivos, congruentes con la visión inicial de la empresa, ya que ha brindado empleo a un número considerable de personas contribuyendo de esta manera en el desarrollo social de la región, además ha suplido la necesidad de alimentación en la dieta diaria de los consumidores brindando alimentos sanos y saludables esenciales en el desarrollo del ser humano, y obviamente les ha permitido percibir ingresos adicionales para el fortalecimiento de su actividad empresarial.

2.2 MISIÓN

PROLECA LTDA., es una empresa constituida y dedicada al procesamiento de lácteos en toda la región de Bolívar y la Costa Atlántica, utilizando las más adecuadas técnicas de producción y servicio teniendo en cuenta los requerimientos de calidad y competencia exigidos por el mercado, contando con un excelente recurso humano comprometido socialmente y buscando el mejoramiento continuo de nuestros productos para de esta manera satisfacer eficientemente a nuestros consumidores.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

2.3 VISIÓN

Seremos líderes en el procesamiento y comercialización de productos lácteos en toda la región de Bolívar y la Costa Atlántica, con proyección de abarcar otros mercados nacionales e internacionales, incorporando permanentemente nueva tecnología que nos permita ofrecer una amplia línea de productos con confiabilidad, calidad y costos racionales a los clientes, contando con un excelente equipo humano comprometido con el bienestar y desarrollo de nuestra región, que nos conduzca a alcanzar la más alta competitividad en el mercado.

2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS




PROLECA LTDA., cuenta con una gama variada de productos lácteos y sus derivados, fabricados con las más exigentes especificaciones de calidad. Entre los cuales se encuentran:



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827




PRODUCTO	DESCRIPCION	VARIEDAD	EMPAQUE	VIDA UTIL	USOS
<p>LECHE ENTERA PASTEURIZADA</p> <p>Leche Más Energía</p>  <p>946 cc. y 450 cc.</p> <p><small>Vialbarrera / Avenida 1 Sur de Cartagena, Colombia 8274179 - 82 - 81 - 8770389 Fax: 8274179 x. 3222 - correo: proleca@proleca.com Cartagena - Colombia</small></p>	<p>Leche entera higienizada, estandarizada, clarificada, homogenizada y pasteurizada, preservando sus valores nutricionales.</p>	<p>Presentación en bolsas de 200, 450 y 946 c.c.</p>	<p>Bolsa de polietileno con sus respectivas especificaciones.</p>	<p>Cuatro días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Producto para consumo de público en general, puede disfrutarse sola o acompañada, ideal para la preparación de postres, dulces, jugos, malteadas, entre otras.</p>
<p>LECHE EN POLVO ENTERA</p> <p>Leche en Polvo</p>  <p>Bultos de 25 Kg y 12,5 Kg</p> <p>Leche en Polvo</p>  <p>Bolsas de 200 y 400 gr</p> <p><small>Vialbarrera / Avenida 1 Sur de Cartagena, Colombia 8274179 - 82 - 81 - 8770389 Fax: 8274179 x. 3222 - correo: proleca@proleca.com Cartagena - Colombia</small></p>	<p>Producto rico en vitamina A y D que se obtiene a partir de la leche entera higienizada por medio de la eliminación de agua.</p>	<p>Presentación en bultos de 25 Kg. y bolsas de 400 gr.</p>	<p>Los bultos tienen un empaque aséptico, compuesto por un primer empaque de bolsa de polietileno y un segundo de bolsa de papel con tres capas protectoras, etiquetada con especificaciones técnicas.</p> <p>La bolsa de 400 gr. es de aluminio y contiene las especificaciones técnicas.</p>	<p>Bultos: Doce meses. Bolsas: Seis meses.</p>	<p>Para disfrutar sola o acompañada, apta para todo público en general, en forma de bebidas, coladas, jugos, postres, entre otros.</p>



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827




<p>MANTEQUILLA CON SAL</p> <p>Mantequilla</p>  <p>Caja de 400 gr</p> <p><small>Vialencia, Avenida 1, Centro Sur, Cartagena 850119, CO. Tel: 41-4772388 Fax: 4915793, 41-2821, Email: proleca@proleca.com.co</small></p>	<p>Producto graso alimenticio, elaborado con crema de leche entera higienizada y pasteurizada, con adición de sal.</p>	<p>Presentación al granel con barras de 100 gr. y caja de 400 gr.</p>	<p>Caja de cartón plastificada con capacidad de cuatro barras envueltas independientemente en papel parafinado.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Ideal para panadería, repostería o para untar en pan, tostadas, arepas, entre otros.</p>
<p>SUERO DIETETICO</p> <p>Combisero</p>  <p>Tarro 400 gr</p> <p><small>Vialencia, Avenida 1, Centro Sur, Cartagena 850119, CO. Tel: 41-4772388 Fax: 4915793, 41-2821, Email: proleca@proleca.com.co</small></p>	<p>Producto obtenido de la homogenización de la cuajada de la leche descremada, acidificada naturalmente y con adición de sal refinada yodada.</p>	<p>Presentación de 400 gr.</p>	<p>Vaso de polietileno con tapa y sellada con banda termoencogible de seguridad.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Es ideal para acompañar platos típicos costeños como la yuca, plátano asado, patacón, bollo, entre otros.</p>
<p>SUERO COMBI</p> <p>Combisero</p>  <p>Doble 1200gr</p> <p><small>Vialencia, Avenida 1, Centro Sur, Cartagena 850119, CO. Tel: 41-4772388 Fax: 4915793, 41-2821, Email: proleca@proleca.com.co</small></p>	<p>Producto obtenido de la leche cruda sometida a un proceso natural de acidificación con adición de sal refinada yodada.</p>	<p>Presentación de cinco unidades de 200 c.c cada combi.</p>	<p>Bolsa de polietileno con cinco unidades de bolsitas del mismo material con sellado térmico de seguridad.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Es ideal para acompañar platos típicos costeños como la yuca, plátano asado, patacón, bollo, entre otros.</p>



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827



<p>QUESO MOZARELLA</p> <p align="center">Quesillo</p>  <p align="center">2.5 Kg.</p> <p><small>Via Nacional, Industria L. Cereales y Cereales, Medellín, BOGOTÁ, CO. - 01 - 477288 Fax: 80147374, 1288 ext. 477288/477289 Cartagena - Colombia</small></p>	<p>TIPO</p> <p>Queso fresco, semigrasa, semiduro, de pasta hilada, elaborado con leche de vaca entera higienizada.</p>	<p>Presentación en bloque de 2.5 Kg.</p>	<p>Bolsa de polietileno que contiene las especificaciones técnicas.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Puede consumirse solo o acompañado, es especial para la preparación de comidas rápidas como pizzas, perros calientes, hamburguesas, entre otras.</p>
<p>QUESO NUTRYFRESH</p> <p align="center">Queso Nutryfresh</p>  <p align="center">0.5 Kg y 1 Kg</p> <p><small>Via Nacional, Industria L. Cereales y Cereales, Medellín, BOGOTÁ, CO. - 01 - 477288 Fax: 80147374, 1288 ext. 477288/477289 Cartagena - Colombia</small></p>	<p>Queso fresco, semigraso, semiduro, sin madurar, de pasta hilada, elaborado con leche estandarizada, cuajo y sal refinada.</p>	<p>Presentación redonda por 500 gr. y en bloque por 1000 gr.</p>	<p>Empacada al vacío y termoencogido en bolsa de polietileno tipo cryovac.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Producto para consumo de público en general, puede disfrutarlo solo o acompañado y por ser de tipo fundido es ideal para la preparación de crepes, lasañas, sandwiches, etc.</p>
<p>QUESO CAMPESINO O PREMIUM</p> <p align="center">Queso Campesino</p>  <p align="center">0.5 Kg y 1 Kg</p> <p><small>Via Nacional, Industria L. Cereales y Cereales, Medellín, BOGOTÁ, CO. - 01 - 477288 Fax: 80147374, 1288 ext. 477288/477289 Cartagena - Colombia</small></p>	<p>Queso fresco, semiduro, semigrasa, elaborado con leche pasteurizada, fermentos lácticos, cuajo y sal.</p>	<p>Presentación redonda por 500 gr. y en bloque por 1000 gr.</p>	<p>Empacada al vacío y termoencogido en bolsa de polietileno tipo cryovac.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Para disfrutar solo o acompañado, ideal para la preparación de meriendas y refrigerios.</p>



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

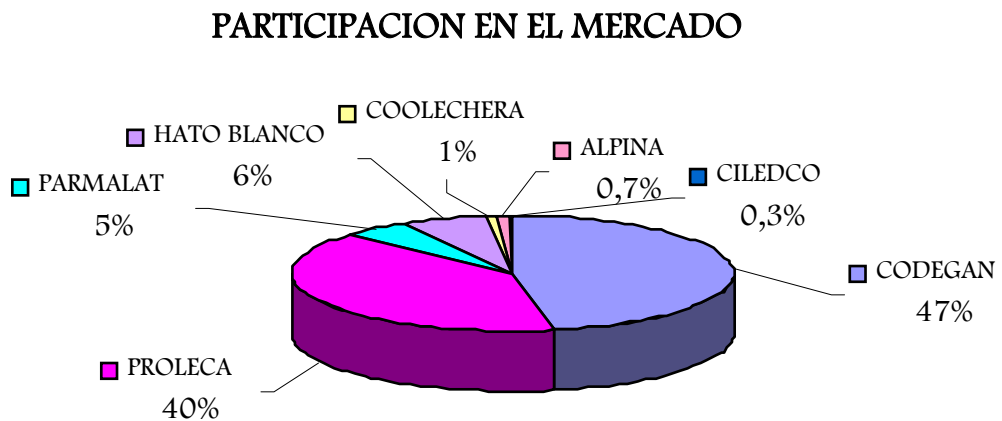
<p>YOGURT ENTERO CON SABOR</p> <p>Yogurt de Frutas</p>  <p>Manzana, Melocotón Mora, Fresa, Cítricos pasas y Natural Vasos de 150 gr.</p> <p>Vía Manzanillo 1460000, Sector San Clara, Teléfonos: 052 4719 80 81 - 877038 Fax: 052 4719 81 3800, e-mail: proleca@proleca.com Cartagena - Colombia</p>	<p>Bebida láctea, viscosa y saborizada, obtenida a partir de la leche pasteurizada coagulada por la adición de cultivos, con deliciosos trozos de fruta natural y de diferente sabor a fresa, melocotón, arequipe, mora, manzana y natural.</p>	<p>Presentación de 150 c.c.</p>	<p>Vaso de polietileno de sellado térmico con foil de aluminio.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Puede disfrutarse como complemento alimenticio para las meriendas y refrigerios.</p>
<p>YOGURT CON CEREAL</p> <p>Yogurt con Cereal</p>  <p>Vasos con 150 gr.</p> <p>Vía Manzanillo 1460000, Sector San Clara, Teléfonos: 052 4719 80 81 - 877038 Fax: 052 4719 81 3800, e-mail: proleca@proleca.com Cartagena - Colombia</p>	<p>Bebida láctea, viscosa, con sabor natural, obtenida a partir de la leche pasteurizada coagulada por la adición de cultivos y sobre copa de cereal en hojuelas de maíz, arroz achocolatados o anillos de cereal con sabor.</p>	<p>Presentación de 150 c.c</p>	<p>Vaso de polietileno de sellado térmico con foil de aluminio y sobre copa.</p>	<p>Veinticinco días a temperatura de refrigeración de -10° C.</p>	<p>Es ideal como complemento alimenticio, para acompañar meriendas y refrigerios.</p>



2.5 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE SU NEGOCIO

- **COMPETENCIA:** PROLECA LTDA., no es la única empresa en el mercado de Cartagena, ya que hay otras empresas de otras ciudades ofreciendo los mismos productos siendo de esta manera los productos lácteos bastante competitivos, estos además de competir con el precio y la marca, en muchas ocasiones hacen ofertas desleales al mercado actual. Entre los competidores potenciales que tiene la empresa podríamos mencionar: Codegan, Parmalat, Hato Blanco, Coolechera, Alpina y Ciledco. En la Fig. 1 se muestra la participación en el mercado de cada una de las empresas mencionadas incluyendo a PROLECA LTDA.

Fig. 1. Participación en el mercado



Fuente: Departamento de Ventas PROLECA LTDA.

- **PROVEEDORES:** Los proveedores de materia prima son un grupo de ganaderos seleccionados ubicados en la región de la Costa Atlántica, a los cuales se les presta asesoría de cómo enviar sus productos a la



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

procesadora y se les realiza visitas permanentes a los hatos para llevar un seguimiento con el fin de garantizar la mejor calidad de la leche y el aumento de su producción ganadera y lechera.

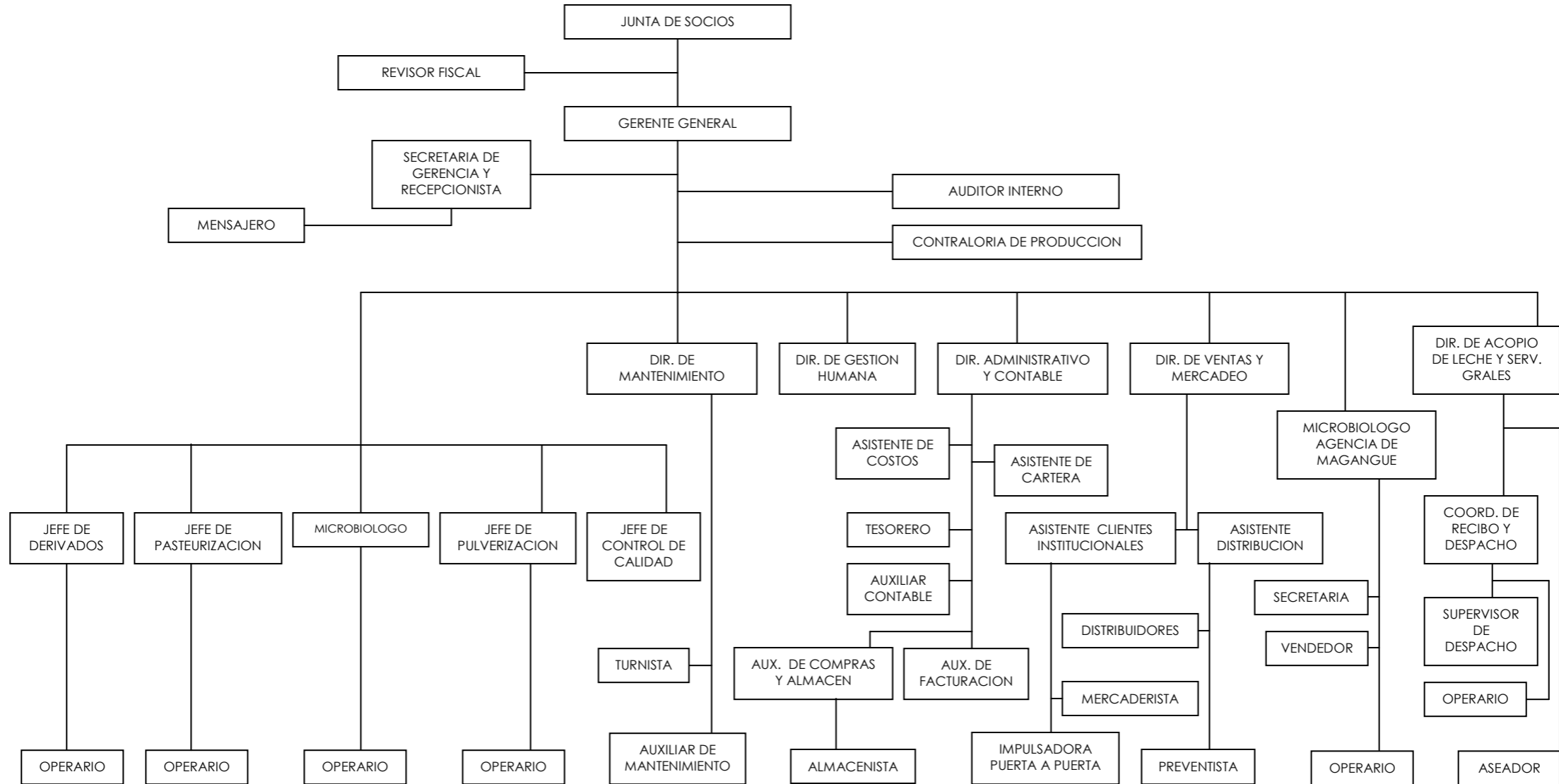
- **MERCADO:** El mercado de lácteos de PROLECA LTDA. está primordialmente establecido en el área urbana y rural (la región de Bolívar y la Costa Atlántica), con proyección de expandirlo a otros mercados en el extranjero ya que se están presentando oportunidades en países cercanos que constituyen una demanda de mercado potencial en el futuro.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.6.1 Organigrama inicial de la empresa. Durante la fase inicial de nuestro proyecto de investigación, a inicios del presente año, la empresa PROLECA LTDA. se encontraba en un proceso de reorganización funcional y estructural, a fin de reubicar de una manera más eficiente el personal de la organización y lograr así un aumento significativo de la productividad.

Inicialmente PROLECA LTDA., contaba con un organigrama en donde se reflejaba gráficamente las relaciones de autoridad y responsabilidad existente entre los cargos de la organización como se presenta en la Fig. 2.

Fig. 2 Organigrama inicial de PROLECA LTDA.





**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Durante este proceso de reorganización se realizaron reuniones informales con los Jefes de áreas y se encontró una serie de situaciones que eran necesarias redefinir, tales como:

- El nombre de los cargos que lideran cada área funcional presentaban incongruencia, algunos eran llamados “Jefes” y otros “Directores” sin ninguna razón de peso que sustentara esa diferencia.
- Las funciones que le corresponden desempeñar a los cargos de Coordinador de Recibo y Despacho, Asistente de Clientes Institucionales, Asistente de Distribución y Aseador no se ven reflejadas en los nombres dados a estos cargos.
- Los cargos de Jefe de Gestión Humana y Jefe de Control de Calidad estaba recargado de funciones, muchas de ellas secundarias.
- Los cargos de Auxiliar de Compras y Almacén, Almacenista y Secretaria de Magangué tenían un exceso de funciones, lo que obstaculizaba el logro de los resultados esperados por la organización en esa área.
- Las funciones de los cargos de Jefe de Control de Calidad y Microbiólogo eran muy similares, lo que generaba una duplicidad de esfuerzos.
- De acuerdo a los cambios en las políticas de comercialización de los productos de la empresa se reevaluó la utilidad de los cargos de Auxiliar de Facturación, Vendedor, Impulsadora Puerta a Puerta y Preventista.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

2.6.2 Reestructuración del organigrama. Partiendo de las observaciones anotadas anteriormente y de las conclusiones obtenidas a partir de las reuniones preliminares con los Jefes de áreas, se procedió a realizar los siguientes cambios:

- En cuanto a los nombres de los cargos que lideran cada área funcional, se unificaron criterios y fueron llamados todos “Jefes” para hacer notar que todos estos cargos se encuentran en un mismo nivel jerárquico.
- El nombre del cargo de Coordinador de Recibo y Despacho se modificó y de acuerdo a las funciones que éste desempeña, ya que le fueron excluidas las funciones referentes al área de Despacho y se le asignó el manejo de inventarios del Cuarto Frío, se le designó el nombre de Coordinador de Recibo y Cuarto Frío; El nombre del cargo Asistente de Clientes Institucionales se reformó en vista de que éste daba a entender que el ocupante se limitaba a realizar solo este tipo de funciones, por lo que se le asignó el nombre de Asistente de Ventas el cual abarca la totalidad de funciones realizadas por éste que van desde la consecución del cliente, negociación de precios hasta la entrega de los productos al cliente; El nombre del cargo Asistente de Distribución fue sustituido por el de Supervisor de Ventas dado que el ocupante está encargado mas bien de hacerle seguimiento a la rotación de los productos e idear estrategias para mejorarla y no del proceso de distribución en sí; el cargo de Aseador fue incluido dentro de la clasificación de Operario Clase C, debido a que las funciones que realizan son muy similares, porque éste no sólo realiza las labores de limpieza sino que también le corresponden algunas labores simples de las diferentes áreas de producción.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Al cargo de Jefe de Gestión Humana le fue asignada una Auxiliar para colaborar con las funciones más sencillas que no requieren el mismo grado de especialización para desempeñarlas. Así mismo al cargo de Jefe de Control de Calidad se le asignó bajo su responsabilidad el cargo de Analista que apoyaría las labores rutinarias referentes a la realización de los análisis fisicoquímicos y microbiológicos necesarios para garantizar la calidad de los productos. También se creó el cargo de Supervisor de Ruta con el fin de colaborar con el Jefe de Acopio y Servicios Generales realizando visitas a las fincas de donde proveen la Leche para verificar que el proceso de obtención de ésta se haga con la mayor higiene posible para garantizar una buena calidad.
- En el Área de Pulverización se decidió crear el cargo de Supervisor de Planta para que apoyara las labores del Jefe de esta área y teniendo en cuenta que el proceso de pulverización es continuo, se necesitaba que alguien supervisara la jornada nocturna para garantizar que se cumplieran los estándares de calidad exigidos.
- Debido a que el cargo de Auxiliar de Compras y Almacén estaba sobrecargado de funciones, fue separado el proceso de compras del proceso del manejo de materia prima en el almacén en los cargos de Auxiliar de Compras y Supervisor de Almacén; igualmente al cargo de Almacenista se le asignó bajo su responsabilidad el cargo de Operario Clase C que le ayudaría en las labores que éste realiza. Del mismo modo se excluyeron del cargo de Secretaria de Magangué las funciones más complejas y le fueron asignadas al cargo de Asistente Administrativa, que fue creado para suplir la necesidad de una persona que pudiera desempeñar las tareas de tipo administrativo que requieren de conocimientos más especializados.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Los cargos de Jefe de Control de Calidad y Microbiólogo se fusionaron quedando solo el cargo de Jefe de Control de Calidad (a quien se le asignó el Operario que estaba a cargo del Microbiólogo) porque el objetivo general de estos cargos tenían la misma finalidad y manejaban los mismos procedimientos. Además, eliminar el cargo de Microbiólogo representa una disminución en los costos de personal para la empresa.
- Como consecuencia del cambio de política de comercialización de los productos de la empresa, por un lado se decidió finalizar las negociaciones con los almacenes de cadena por lo que se prescindió del cargo de Auxiliar de Facturación ya que el ocupante estaba encargado de emitir toda la documentación relacionada con el cobro a estos almacenes, por otro lado los cargos de Impulsadora Puerta a Puerta y Preventista perdieron utilidad para la empresa al dejar de ser rentables las funciones que realizaban.
- Los cargos de Coordinador de Recibo y Cuarto Frío y Supervisor de Despacho, dejaron de hacer parte del área de Acopio de Leche para pasar al Área de Pasteurización.
- Los cargos que están en calidad de prestación de servicios fueron incluidos en el organigrama, a fin de visualizar su ubicación dentro de la organización. La asesoría del Contralor de Producción se fusionó con la Auditoria Interna, quedando sólo este último.
- En cuanto a la Planta de Magangué, dejó de ser supervisada directamente por el Gerente General para pasar a ser responsabilidad del Jefe de Acopio y Servicios Generales. Anteriormente este centro estaba a cargo del Microbiólogo de Magangué, pero éste cargo fue



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**

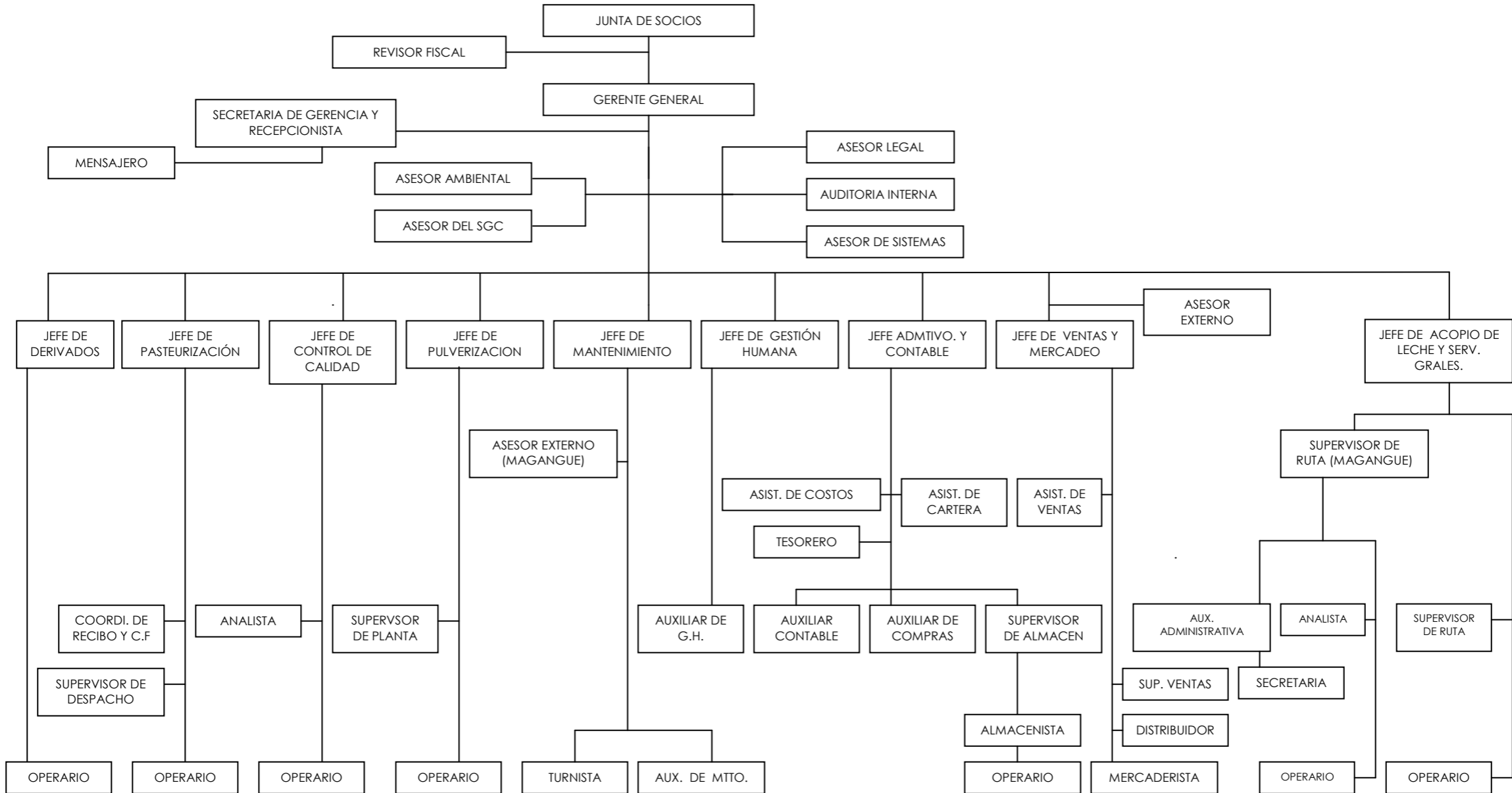


Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

eliminado porque se necesitaba una persona que estuviera a cargo de todos los procesos que allí se realizaban y no solo de los análisis realizados a la materia prima, en su lugar se crearon los cargos de Supervisor de Ruta de Magangué, quien ahora es el jefe encargado de la planta, y el cargo de Analista quien se responsabiliza de la realización de los análisis requeridos a la materia prima.

Todos estos cambios anteriormente mencionados pueden visualizarse en el organigrama que se presenta en la Fig. 3.

Fig. 3. Organigrama nuevo PROLECA LTDA.





**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

2.6.3 Estructura organizacional. La Administración, en su accesión técnica, es la organización y Dirección de Recursos Humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto en el Sector Público como en el Sector Privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos. Pero para que esa Administración alcance sus objetivos requiere de una estructura organizativa que llene todas las expectativas de equilibrio necesarias donde el ser humano se identifique como persona y no como individuo común.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre si, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Una organización “es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”¹.

¹ www.monografias.com/napro/napro.shtml



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Según Strategor (1988), una estructura organizacional “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”². Según Mintzberg (1984), “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.³

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La empresa Procesadores de Leche del Caribe PROLECA Ltda., no contaba con una estructura organizacional que le permitiera definir cómo se dividen, cómo se agrupan y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo, razón por la cual a partir del organigrama que surgió de las modificaciones hechas, se diseñó la siguiente estructura organizacional:

La estructura organizacional de la empresa Procesadores de Leche del Caribe PROLECA LTDA., fue diseñada de manera funcional y descentralizada, ya que

² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm

³ ídem



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

en la toma de decisiones hay transferencia de la autoridad a niveles medios en la organización y las tareas se agrupan de acuerdo con las funciones realizadas.

Inicialmente está la Junta de Socios quienes conforman el máximo órgano de la Empresa, la Junta de Socios cuenta con un Revisor Fiscal que es el encargado de velar por la correcta ejecución del presupuesto y utilización de los fondos.

El Gerente General es elegido por la Junta de Socios, y ante quienes es responsable del manejo total de la organización, así como del cumplimiento de las políticas y objetivos generales de las diferentes divisiones, debe llevar a cabo todas las funciones inherentes a su cargo y bajo su responsabilidad están todas las Jefaturas de la Empresa (Derivados, Pasteurización, Pulverización, Control de Calidad, Mantenimiento, Gestión Humana, Administrativa y Contable, Ventas y Mercadeo y Acopio de Leche y Servicios Generales).

El Gerente General igualmente tiene bajo su responsabilidad a la Secretaria de Gerencia y Recepcionista quien a su vez tiene bajo su supervisión al Mensajero.

Jefe de Derivados, de éste dependen los Operarios encargados de los procesos que se llevan a cabo en ésta área.

Del Jefe de Pasteurización depende el Coordinador de Recibo y Cuarto Frío, los Supervisores de Despacho y los Operarios que realizan las labores pertinentes a esta área.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

El Jefe de Pulverización tiene a su cargo a los Supervisores de Planta quienes actúan muchas veces como líderes de esta área cuando el Jefe no se encuentra en la Empresa, y los Operarios.

El Jefe de Control de Calidad tiene bajo su supervisión a los Analistas que apoyan sus labores y a los Operarios.

Del Jefe de Mantenimiento dependen los Turnistas y los Auxiliares de Mantenimiento.

El Jefe de Gestión Humana tiene bajo su supervisión al Auxiliar de Gestión Humana.

El Jefe Administrativo y Contable tiene la responsabilidad de todo el área Financiera y Contable y de las áreas de Compras y Almacén de la Empresa, bajo su supervisión está el Asistente de Cartera, Asistente de Costos, Tesorero y Auxiliar Contable que se encuentran en el área financiera y contable, por otro lado el Auxiliar de Compras y Supervisor de Almacén que se encuentran en el área de Compras y Almacén, éste último tiene a su vez la supervisión del trabajo realizado por el Almacenista quien también a su vez tiene a su cargo a los Operarios.

Del Jefe de Ventas y Mercadeo dependen los Asistentes de Ventas, Supervisores de Ventas, Distribuidores y Mercaderistas.

Y, del Jefe de Acopio de Leche y Servicios Generales depende directamente el Supervisor de Ruta del Centro de Acopio de Leche de Magangué quien actúa como Jefe General de ese Centro y tiene bajo su supervisión al Asistente Administrativo, Secretaria, Analista y Operarios.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Asimismo, del Jefe de Acopio de Leche y Servicios Generales dependen el Supervisor de Ruta de Cartagena y los Operarios.

Adicionalmente la Empresa cuenta con personal de staff como Asesores Externos y Auditores los cuales tienen una vinculación directa con la Empresa para la prestación de sus servicios.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión de Recursos Humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. La consideración del recurso humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuales son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para con base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

La mayoría de las empresas invierten de forma muy tímida en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual. Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias, se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

La Gestión por Competencias es “un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados”⁴. Este modelo hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y

⁴ www.sht.com.ar/archivo/temas/temas_rrhh_indice.htm



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Una Competencia es “un conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.”⁵

Los resultados obtenidos mediante la creciente implantación de perfiles derivados de la Gestión por Competencia en el último cuarto de siglo han convertido la Gestión por Competencia en el paradigma de mayor presente y futuro en el mundo de las organizaciones.

La Gestión por Competencias es una herramienta en el desarrollo del capital humano, que recalca la importancia estratégica de éste como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

⁵ SENA, Manual para Diseñar Estructuras Curriculares y Módulos de Formación para el Desarrollo de Competencias en la Formación Profesional Integral. Octubre de 2002.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- El diseño de programas de entrenamiento y desarrollo acorde con las necesidades de la empresa y de cada puesto.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

La Gestión por Competencias concibe las competencias como un activo y propone que, al igual que otros factores tangibles, sean consideradas formalmente para gestionar la productividad. La función de la Gestión por Competencias consiste en crear condiciones (espacios de aprendizaje, reconocimiento al aporte de valor, desarrollo horizontal, etc.), para que las personas puedan desarrollar competencias que agreguen valor y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Un componente importante de la organización interna de las empresas es la competencia del factor humano, es decir, la contribución que pueden desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos. Esta se ve afectada por el ambiente laboral y la claridad y conciencia en el personal en cuanto a los resultados que se espera de ellos.

3.1 ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para la implantación de la Gestión por Competencias han de considerarse tanto los aspectos estratégicos (Misión, Visión, Valores, Factores Críticos de Éxito), como los tácticos, operativos y muy especialmente los de la actitud organizacional (cultural). Este modelo se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Sensibilización, Análisis de los Puestos de Trabajo y Definición del perfil de competencias requeridas.⁶

3.1.1 Sensibilización. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización se realiza a través de metodologías variadas como charlas, seminarios u otros métodos, que tienen como finalidad concienciar a los empleados sobre la importancia del modelo, las ventajas que genera tanto para la empresa como para ellos.

Para el desarrollo de esta etapa en la empresa, inicialmente se realizaron reuniones con el Gerente General y los Jefes de Área, haciéndoles partícipes de la información concerniente a la Gestión por Competencias para que tuvieran conocimiento de esto y además la impartieran a sus subordinados, de tal manera que cuando se realizara la charla con ellos ya tuvieran bases teóricas al respecto. Durante las reuniones con los Jefes, se programaron reuniones con los empleados de cada área de la empresa para exponerles el modelo, la metodología a seguir y la necesidad de su colaboración para el logro de los objetivos propuestos.

Se programaron varias reuniones de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada área de la empresa, a fin de tener una cantidad de público manejable facilitando el proceso de intercambio de ideas y aclaración de las dudas que surgieron durante la exposición.

⁶ www.gestióndelconocimiento.com/documentos/rev/compet:htm



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

3.1.2 Análisis de los puestos de trabajo. Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa.

El análisis de cargo tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargo porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valoración.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

El análisis de cargo tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones; estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes⁷:

- Para la empresa:
 1. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
 2. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo.
 3. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

- Para el Trabajador:
 1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta donde puede llegar.
 2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
 3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

- Para el Departamento de Personal:
 1. Facilita la conducción de entrevistas.
 2. Permite calificar los méritos del trabajador, permite comparar lo que el trabajador debe realizar y lo que éste realiza.
 3. Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

⁷ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.htm



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Existen cuatro métodos para obtener la información sobre los cargos. Ellos son:

- **Método de Observación:** Consiste en observar directamente el trabajo en el momento en que se desarrolla. El analista, debidamente entrenado, toma nota de todo lo que observa, en especial de todos aquellos aspectos que a primera vista pueden parecer secundarios, pero que en la práctica demuestran que ejercen una notable influencia al definir los requisitos exigidos por el trabajo. Este método tiene la desventaja de que requiere mucho tiempo y los trabajadores no toman parte activa en el análisis y ello impide su colaboración.
- **Método del Cuestionario:** En este método los datos sobre un trabajo se obtienen mediante la respuesta que el trabajador, el supervisor o ambos, dan a un cuestionario que incluye todos los aspectos del trabajo y del ambiente en el cual se realiza. La labor del analista es la de interpretar, ordenar y normalizar la información consignada en el cuestionario. Este método tiene la desventaja de que para muchos empleados resulta difícil responder por escrito el cuestionario y el poco contacto personal entre quienes proporcionan la información y quienes la solicitan, se traduce en falta de comprensión y buena voluntad hacia el programa por parte de los empleados.
- **Método de la Entrevista:** En este método el analista obtiene los datos necesarios mediante preguntas pertinentes que hace a la persona elegida para obtener la información. La entrevista se efectúa con uno de los empleados que realiza el trabajo.
En general este método constituye un complemento a cualquiera de los otros métodos y su enfoque se dirige a aclarar puntos dudosos en la



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

información previamente obtenida, pero tiene la desventaja de que requiere mucho tiempo y es relativamente costosa.

- Método Mixto: Además de los métodos descritos anteriormente, existe otro, denominado método mixto, que puede ser por “observación directa-entrevista”, o por “entrevista-cuestionario”. Este método es más completo que los otros tres, por cuanto reúne las ventajas de ellos y elimina muchas de sus desventajas.

Para el desarrollo de esta etapa se utilizó el Método Mixto “Entrevista-Cuestionario”, porque este permite la participación de los empleados y se puede obtener información más completa y precisa que con los demás métodos.

La metodología utilizada para recolectar la información necesaria para realizar las descripciones de los cargos fue la siguiente: el cuestionario utilizado para los análisis de cargos (Anexo 1), se entregó a cada uno de los ocupantes de los puestos para que lo diligenciaran y posteriormente entrevistar a cada uno de ellos con el fin de aclarar las dudas existentes con respecto a la información obtenida y facilitar así la interpretación y normalización de esta.

Es importante anotar que el formulario de análisis utilizado se adaptó a las necesidades de recolección de información de la empresa.

3.1.3 Definición del perfil de competencias requeridas. La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Para llevar a cabo esta etapa se hizo necesario elaborar un Manual de Competencias que comprende desde la selección de las competencias pertinentes a la actividad de la empresa, hasta la estructuración del Diccionario de Competencias que facilite la asignación de competencias y su respectivo nivel a cada cargo (Perfil de Competencia) de acuerdo a las funciones y responsabilidades que estos tengan. Por último se diseñaron los Esquemas de Competencias para cada cargo, que es una representación gráfica del Perfil de Competencia, para que los empleados puedan interpretar de manera visual las competencias y conocimientos requeridos por cada cargo.

3.1.3.1 Manual de Competencias

- Selección de las Competencias

Para el diseño del diccionario de competencias de la empresa Procesadores de Leche del Caribe PROLECA Ltda., se partió de un listado de 29 competencias (Anexo 2) que fueron suministradas por un psicólogo, este listado no diferenciaba entre competencias técnicas y humanas.

Analizando este listado de competencias se encontró que éstas estaban definidas bajo un enfoque más psicológico que laboral y que comprendían muchos niveles, que diferían muy poco el uno del otro, y que dificultaba su asignación a los cargos.

De acuerdo a esto se decidió seleccionar entre éstas competencias las que más se ajustaban a la empresa, teniendo en cuenta su actividad económica, su misión y visión, así como definir otras que se consideraron necesarias y que no estaban contenidas en el listado original.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Redefinición de las Competencias seleccionadas

Después de haber seleccionado del listado de competencias aquellas que se amoldaban al objetivo de este trabajo, se procedió a modificar y adaptar algunas definiciones de estas a fin de hacerlas más específicas para cada área de trabajo y hacerlas más sencillas de entender para cualquier persona sin importar su nivel jerárquico.

- Clasificación de las Competencias

A partir de la bibliografía consultada para la realización de este proyecto, se observó que existen muchas clasificaciones de competencias dependiendo del enfoque que le dé el autor, se concluyó que dentro de las clasificaciones encontradas las más concurrentes y pertinentes para el trabajo eran las competencias técnicas y humanas.

Competencia Humana: Conjunto de características personales, actitudes, valores o facetas del comportamiento que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo; son conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo.

Competencia Técnica: Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. Es la capacidad efectiva para realizar exitosamente una actividad laboral específica y plenamente identificada.

Partiendo de estas definiciones se clasificaron como competencias humanas: Comunicación, Desarrollo de Relaciones, Identificación con la Organización,



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Liderazgo, Orientación hacia el Cliente, Orientación hacia el Logro y Trabajo en Equipo y Cooperación; y como competencias técnicas: Búsqueda de Información, Conocimiento sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, Conocimientos de Sistemas, Conocimientos Técnicos, Dirección de Otros, Operar y Controlar Equipos en Proceso, Orden y Calidad y Visión de Negocios.

- Definición de los niveles de Competencia

Con respecto a los niveles, que en algunas competencias llegaban a ser hasta nueve, se decidió fusionarlos hasta reducirlos a tres ya que estos eran suficientes para describir los requerimientos de cada competencia en los cargos que conforman el organigrama de la empresa.

El nivel uno (1) detalla las exigencias mas generales para aquellos cargos que no necesitan mayor especialización y que no tienen personal a cargo.

El nivel dos (2) describe los requerimientos exigidos en los cargos de nivel medio como Supervisores, Asistentes, Coordinadores y algunos Auxiliares.

El nivel tres (3) implica las mas altas exigencias posibles en la organización para cada competencia y está dirigido al Gerente y a Jefes de Departamentos.

Puede darse el caso de existan cargos que requieran niveles en algunas competencias que no corresponden al nivel jerárquico que ocupan en el organigrama.

A cada nivel de competencia humana se le definió un nombre teniendo en cuenta la complejidad del nivel y la definición de la competencia, por ejemplo, en la competencia Trabajo en Equipo y Cooperación en el primer nivel denominado “Cooperar” implica que deben desarrollarse comportamientos



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

menos complejos con respecto al segundo nivel denominado “Crear espíritu de equipo” y a su vez menos complejo que el tercer nivel donde deben “Resolver conflictos”.

Para las competencias técnicas, la definición de cada nivel se modificó en su redacción de tal forma, que estos iniciaran con un verbo conjugado en tercera persona con el fin de definir la ejecución de la acción que las personas deben realizar.

De esta manera queda diseñado el Manual de Competencias. Se ha mostrado la vía para elaborarlo. Como resultado de la elaboración de este manual quedó diseñado el Diccionario de Competencias para la empresa PROLECA LTDA., que consta de 15 Competencias, 7 Humanas y 8 Técnicas.

Para ilustrar la estructura del diccionario se tomó como ejemplo la Competencia Humana “Trabajo en Equipo y Cooperación” y la Competencia Técnica “Operar y Controlar los Equipos en Proceso”, que forman parte de la totalidad del diccionario. (Anexo 3).

COMPETENCIA	NIVEL
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TE) Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por contribuir al logro de los objetivos.	I. Cooperar. Participa con gusto en el grupo, apoya las decisiones, es miembro apreciado en él, realiza el trabajo que le corresponde.
	II. Crear espíritu de equipo. Actúa en colaboración con los demás generando un clima de cooperación mutua entre sus colaboradores, garantizando el cumplimiento de tareas.
	III. Resolver conflictos. Solicita opiniones o ideas a la hora de tomar decisiones o realizar planes específicos.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

	Saca a la luz conflictos de grupo, afronta los problemas que surgen y trabaja para resolverlos en beneficio de todos.
--	---

OPERAR Y CONTROLAR LOS EQUIPOS EN PROCESOS (OEP) Definir claramente los rangos de operación de los sistemas y equipos de procesamiento, para gestionar de manera ordenada y eficaz el cambio o modificación de esos rangos, asegurando el entendimiento y conocimiento por parte de las personas que manejan la operación y mantenimiento para obtener productos dentro de volúmenes, pesos y calidades requeridas.	I. Maneja máquinas y equipos en operaciones elementales.
	II. Opera máquinas e identifica las variables de control de los procesos tales como temperatura, presión, flujo, etc. Asegura y/o hace seguimientos a la calidad de los insumos, materias primas y productos.
	III. Monitorea la calidad de los productos a través de los análisis de laboratorio.

3.1.3.2 Perfil de Competencia. El Perfil de Competencias es un listado de las distintas competencias esenciales para un puesto junto con los niveles adecuados para cada una de ellas, en términos de conductas observables para un rendimiento superior.

Para el proceso de asignación de las competencias a cada cargo se realizaron reuniones con el Jefe de Gestión Humana y demás Jefes de Área, teniendo en cuenta la información recolectada en los análisis de cargos, el diccionario de competencias y el conocimiento y experiencia de cada uno en su área, se determinó qué competencia debía desarrollar y cuál era el nivel ideal que se requería alcanzar para un desempeño excelente en cada puesto de trabajo de cada área de la empresa.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Una vez identificadas las competencias y los niveles para cada cargo, se organizó y registró esta información en un cuadro como el que se muestra a continuación, tomado del cargo de Jefe Administrativo y Contable:

- **COMPETENCIAS HUMANAS**

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	III
Desarrollo de Relaciones	III
Identificación con la Organización	III
Liderazgo	III
Orientación hacia el Logro	III
Trabajo en Equipo y Cooperación	III

- **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

COMPETENCIA	NIVEL
Búsqueda de Información	III
Conocimientos sobre el SGC	I
Conocimientos de Sistemas	III
Conocimientos Técnicos	III
Dirección de Otros	III
Orden y Calidad	III

Estos perfiles se encuentran en las descripciones de cada cargo que conforman el Manual de Funciones de la empresa. (Anexo 4).

3.1.3.3 Esquemas de Competencia. El Esquema de Competencias diseñado para PROLECA LTDA., es la representación gráfica de las exigencias de un cargo en términos de conocimientos y de las competencias humanas y técnicas, especificadas para una organización o área.



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

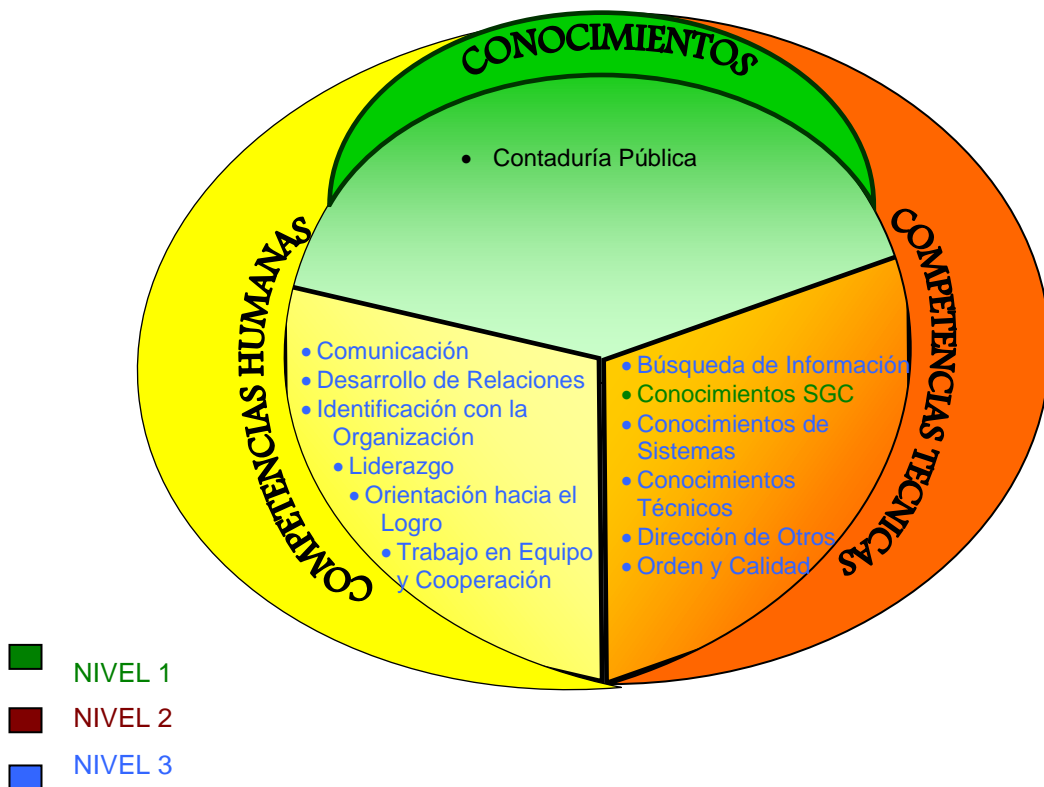


Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Para el diseño de estos esquemas se tomó la información de los análisis de cargo con respecto a los conocimientos requeridos por cada cargo, así como los perfiles de competencia asignados a cada uno de estos, se plasmaron en un gráfico que ilustra con mayor claridad estos aspectos y que resulta más atractivo a la vista facilitando así su interpretación por parte de los trabajadores sin importar su nivel jerárquico.

A continuación se muestra un ejemplo del Esquema de Competencias para el cargo de Jefe Administrativo y Contable (Fig. 4). Estos esquemas están incluidos en las descripciones de cada cargo que conforman el Manual de Funciones de la empresa.

Fig. 4. Esquema de competencias del Jefe Administrativo y Contable





**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

4. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Un Manual de Funciones “es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimientos de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones mas acertadas apoyadas por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados en un determinado periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones...”⁸.

El manual de funciones de una empresa se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico mediante observación y estudio.

Incluye la determinación de las tareas que componen el trabajo, las responsabilidades, conocimientos y capacidades requeridas por parte del trabajador para un adecuado ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como también los factores que diferencian un trabajo de los demás.

El Manual de Funciones permite alcanzar los siguientes objetivos:

⁸ www.virtual.unal.edu.co/cursos/económicas



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Establecer una estructura salarial equitativa y justa a la importancia del cargo, responsabilidades y eficiencia del empleado.

El manual de funciones proporciona a la empresa un patrón o estándar de personal que contribuye a optimizar el proceso de selección y contratación del mismo a fin de asegurar la inclusión de empleados idóneos a la empresa, así mismo ofrece información útil para establecer criterios sobre capacitación, desarrollo de personal, evaluación de desempeño y escala salarial.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

El Manual de Funciones de PROLECA LTDA., está conformado por las descripciones de cada uno de los cargos de la empresa.

4.1 DESCRIPCIONES DE CARGOS

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de cargo y análisis de cargo, aunque ambas tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

La descripción de cargos es el registro ordenado de la información obtenida en el análisis de trabajo. Las descripciones deben, por lo tanto, identificar, definir y determinar las funciones y actividades de un trabajo, así como especificar los requisitos para desempeñarlo. La descripción de cargos “es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos; es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.”⁹

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y

⁹ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.htm



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar en el organigrama”¹⁰

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

El formato de descripción de cargo utilizado fue diseñado teniendo en cuenta la información que la empresa requiere que contenga el manual de funciones. Este formato contiene la siguiente información:

a. *Identificación del cargo:* Identifica el puesto en cuanto a:

- Cargo, debe ir el nombre del cargo, debe ser conciso en sus términos; descriptivo en las funciones a desempeñar y además nos sirve para distinguir los trabajos u oficios entre sí.
- Área funcional, en esta parte se indicará el área o sección en el cual se encuentra ubicado el cargo.
- Cargo del Jefe inmediato, se recomienda en todas las descripciones informar la jefatura a la cual se reporta, igualmente al área o sección al que pertenece el cargo dentro de la organización y jefe inmediato al cual se reporta.

¹⁰ Ídem.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Número de personas que desempeñan el mismo cargo, se enumera la totalidad de personas que desempeñan el mismo cargo dentro de la empresa.
 - Horario de trabajo, se indica el horario de la jornada laboral.
- b. *Perfil del cargo*: Consiste en una descripción breve y precisa de los requisitos del cargo, facilita a los lectores la comprensión clara de la relación del cargo con las operaciones totales de la empresa. Está conformado por:
- Perfil de competencias, especifica las competencias requeridas por el cargo y el nivel.
 - Requisitos del cargo, detalla los requerimientos mínimos que exige para que el trabajo sea eficientemente desempeñado. Incluye:
 - ✓ Nivel académico: Educación formal incluyendo cursos especiales considerados para desempeñar el trabajo.
 - ✓ Experiencia laboral: Tiempo mínimo de experiencia que se requiere para que el trabajador pueda desempeñar el cargo.
 - ✓ Nivel de adiestramiento: Tiempo mínimo que una persona requiere para familiarizarse con el trabajo para desempeñarlo satisfactoriamente.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Esquema de competencias, representa gráficamente el perfil de competencias y los conocimientos requeridos por cada cargo.
- Responsabilidades, tipos de responsabilidades asumidas en el ejercicio del trabajo. Puede ser:
 - ✓ Por máquinas y equipos: Equipos a cargo del ocupante.
 - ✓ Por dinero o valores: Ingresos, presupuesto a cargo, inventarios, entre otros.
 - ✓ Relación con el público y/o personal: Se presta atención a como se hacen los contactos, el nivel o rango de los contactos y su frecuencia.
 - ✓ Registros y/o informes: Reportes o informes que habitualmente prepara.
 - ✓ Por información confidencial: Importancia de la información manejada y los perjuicios que su revelación pueda ocasionar a la empresa.
 - ✓ Por errores: Forma directa o indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos principales de la empresa.
- Condiciones laborales, especificación sobre las circunstancias en que debe realizarse el trabajo, comprende factores como:



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ✓ Esfuerzos: Nivel de concentración que exige el puesto, la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual se ejerce (esfuerzo mental) y acción muscular, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño del trabajo y que provoque una fatiga poco usual (esfuerzo físico).
 - ✓ Ambiente laboral: Área donde se desempeña el cargo y las condiciones físicas bajo las cuales se desenvuelve el ocupante (iluminación, temperatura, ventilación, mobiliario).
 - ✓ Condiciones sanitarias y de seguridad: Se refiere a las condiciones sanitarias a las que se acoge la empresa y a los implementos de seguridad que posee el ocupante en su puesto de trabajo.
 - ✓ Riesgos inherentes: Enuncia los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales a los que está expuesto el ocupante.
- c. *Contenido del cargo:* En esta sección se describe el objetivo general del puesto de trabajo y las actividades que se llevan a cabo en cada cargo.
- Objetivo general, explicación breve de las actividades del trabajo, debe resaltar los aspectos mas importantes, ¿cómo se hace?, ¿qué se hace? y ¿para qué?
 - Funciones, explicación detallada de las funciones que debe realizar el ocupante de cada cargo.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

A continuación se presenta a modo de ejemplo la descripción del cargo de Jefe Administrativo y Contable, las demás descripciones que conforman el manual de funciones de la empresa se encuentran en el Anexo 4.

IDENTIFICACION DEL CARGO

CARGO: Jefe Administrativo y Contable

Área Funcional: Contabilidad

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General.

Nº de Personas que desempeña el mismo cargo: 1

Nº de Cargos que supervisa: 6

CARGOS QUE SUPERVISA	Nº DE PERSONAS
Asistente de Costos	1
Asistente de Cartera	1
Tesorero	1
Supervisor de Almacén	1
Auxiliar Contable	2
Auxiliar de Compras	1

HORARIO DE TRABAJO: El cargo exige un horario de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. de Lunes a Viernes (con una hora de almuerzo) y los Sábados de 9:00 a.m. a 12:00 m. Su jornada laboral puede extenderse dependiendo de las necesidades que se presenten en la compañía.

PERFIL DEL CARGO

COMPETENCIAS

- **COMPETENCIAS HUMANAS**

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	III
Desarrollo de Relaciones	III
Identificación con la Organización	III
Liderazgo	III
Orientación hacia el Logro	III
Trabajo en Equipo y Cooperación	III



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

COMPETENCIA	NIVEL
Búsqueda de Información	III
Conocimientos sobre el SGC	I
Conocimientos de Sistemas	III
Conocimientos Técnicos	III
Dirección de Otros	III
Orden y Calidad	III

REQUISITOS DEL CARGO:

- Nivel Académico: El cargo exige un nivel universitario en Contaduría Pública.
- Nivel de Adiestramiento: El tiempo necesario para que un empleado se familiarice totalmente con los detalles de su trabajo es de aproximadamente dos (2) meses.
- Experiencia Laboral: Para desempeñar el cargo se requiere tener experiencia de por lo menos dos (2) años en cargos similares.

RESPONSABILIDADES

El ejercicio del cargo implica ser responsable por:

- Materiales y Equipos: Es responsable por un teléfono, una calculadora, computador, impresora.
- Por dinero o valores: No tiene responsabilidad por dinero ni valores físicamente, sin embargo es responsable por las cuentas que se deben a contratistas, proveedores y acreedores varios.
- Relación con el Público y/o personal: Continuamente se relaciona con empleados de otras dependencias de la organización y frecuentemente con Entidades Bancarias.
- Registros y/o informes: Es responsable de emitir declaración de IVA, retención en la fuente, declaración de renta y complementarios.
- Por información confidencial: Es responsable por información confidencial referente a los Estados Financieros y demás informes que reflejan la situación económica de la Empresa.
- Por errores: Los errores son fáciles de corregir en el desarrollo normal de sus funciones.

CONDICIONES LABORALES:

- Esfuerzo:
Mental: El cargo exige un nivel de concentración alto y constante.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Físico: El cargo no exige esfuerzo físico.

- Ambiente Laboral: El cargo se desarrolla en una oficina con buenas condiciones de iluminación, de ventilación, condiciones de temperaturas y con una distribución de espacios relativamente amplios que permiten la circulación tanto de quien ocupa ese espacio como del personal que por allí transite.
- Condiciones Sanitarias y de Seguridad: La oficina se encuentra a una distancia adecuada de los baños. Existe una oportuna recolección de basuras y en general se acoge a las condiciones sanitarias de toda la Empresa.
Para el desempeño de sus funciones cuenta con una silla ergonómica, adecuadas dimensiones de escritorio, protector de pantalla.
- Riesgos inherentes: El cargo está expuesto a riesgos físicos como radiaciones y psicosociales como estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

CONTENIDO DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL: Organizar todas las actividades tendientes a mantener actualizados los registros contables de la Empresa y la presentación oportuna y veraz de informes que reflejen la realidad económica de ésta.

FUNCIONES:

- Organizar y supervisar la contabilización de todas las transacciones de la Empresa.
- Garantizar que los Estados Financieros reflejen la situación real de la Empresa y hayan sido elaborados cumpliendo con las disposiciones legales vigentes y las normas internas.
- Asegurar la oportuna presentación de toda la información requerida por las entidades fiscalizadoras.
- Vigilar que los libros oficiales de contabilidad se encuentren al día.
- Gestionar la cancelación de cuentas que por su naturaleza no requieren de programación previa.
- Velar por la oportuna liquidación y pago de nómina.
- Velar por el archivo físico y sistematizado de toda la información contable y tributaria de la Empresa.
- Velar porque permanezcan actualizadas y en sitio adecuado las copias de seguridad de los archivos contables sistematizados.
- Revisar las cuentas por pagar a los contratistas, proveedores y acreedores varios.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Planificar el análisis de las diferentes cuentas de los Estados Financieros y ordenar los ajustes necesarios.
- Elaborar los informes que se deben presentar a los entes fiscalizadores.
- Realizar cualquier otra actividad que le asigne su Jefe inmediato.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

5. VALORACION DE CARGOS

El origen de la técnica de valoración de cargos se remonta a la época de Frederick W. Taylor. En el año de 1881 en la Compañía Midvale Steel, Taylor desarrolló un análisis de trabajo que estaba orientado a enumerar los pasos necesarios para producir una unidad y a determinar el tiempo normal en que debía realizarse cada paso. Aunque el estudio de Taylor está dedicado en gran parte al estudio de tiempos y movimientos, se le considera como uno de los pioneros en el campo de la valoración de trabajos.

El primer estudio formal sobre valoración de trabajos fue realizado por E. O. Griffenhagen en la Compañía Commonwealth Edison de Chicago en el año de 1912.

Las técnicas de valoración de trabajos recibieron especial atención durante la primera guerra mundial y en los años subsiguientes. Para el año de 1926 ya se habían desarrollado los cuatro sistemas básicos de valoración. Aunque no puede precisarse exactamente la fecha de su desarrollo, el primer sistema utilizado para valorar cargos fue el de Jerarquización. Este sistema consiste en clasificar los trabajos en orden a su valor relativo para la organización.

En el año de 1922 el Bureau of Personnel Research del Cornegie Institute of Technology, desarrolló el sistema de Clasificación por Categorías.

Posteriormente en el año de 1925, Merrill Lott desarrolló el sistema de Asignación de Puntos, que es considerado como uno de los sistemas más completos y precisos dentro de las técnicas de valoración de cargos.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

El sistema de Comparación de Factores fue el último de los sistemas básicos en ser desarrollado. Fue diseñado por Eugene J. Benge en el año de 1926.

La planeación de los recursos humanos tiene por objeto satisfacer las necesidades de personal y consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a personal.

Dentro de los aspectos de los recursos humanos, una parte, quizá la más amplia, suele dedicarse a los problemas de valoración de cargos, salarios, etc., es decir, a todos aquellos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y servicio.

El objetivo de los sistemas de valoración es alinear los puestos de la organización conforme a su importancia, a través de asignar un valor relativo de acuerdo a los valores organizacionales.

Para organizar una empresa es necesario establecer una adecuada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no solo da lugar a trastornos en ésta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

La importancia y/o grado de responsabilidad del trabajo debe reflejarse en el monto de la remuneración, de modo que guarden orden y distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los cargos correspondientes.

La valoración de cargos se puede definir como “un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos”¹¹. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

La Comisión Nacional de la Productividad de España define la valoración del cargo como “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa”.

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y la eficiencia de las empresas.

La valoración de cargos sirve para establecer adecuados sistemas de salarios dentro de una organización, va a dar parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia del puesto; la valoración es impersonal y lo que le da valor a un puesto, son las actividades que se realizan en este.

¹¹ Ídem.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

La valoración de cargos, no siempre determina cuanto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

La valoración de cargos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico preestablecido. Permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de ésta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valoración de cargos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

- Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.
- Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

En una valoración se va a evaluar la función, la responsabilidad y la capacidad del puesto y no de la persona; esto va a dar una correcta organización ya que ayuda a determinar si el organigrama requiere de algún cambio, la valoración sirve para reubicar un puesto.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

5.1 MÉTODOS DE VALORACION DE CARGOS

Existen varios métodos distintos de medición para jerarquizar los puestos en términos de su valor económico para la organización. Hay dos grandes clasificaciones de los métodos para valorar cargos: Cualitativos y Cuantitativos.

5.1.1 Métodos de valoración cualitativos. Son aquellos que toman la descripción de un puesto como un todo.

Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre ellos; estos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.

Existen dos métodos de valoración cualitativos:

- **Método de Jerarquización:** Consiste en clasificar los cargos en orden de importancia de los mismos. El sistema se caracteriza por no ser ni analítico ni cualitativo. Los cargos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponer y mediante comparación de unos con otros se establece una ordenación que va desde el que tiene mayor importancia hasta el de menor valor.

Ventajas:



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ✓ Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- ✓ Es fácil de comprender por los empleados.
- ✓ Es poco costoso.
- ✓ Puede hacerse rápidamente.

Desventajas:

- ✓ No especifica que tanto más complejo es un puesto en comparación con otro.
 - ✓ Existe la tendencia de valorar los trabajos con base a su asignación actual o a las personas que lo realizan.
 - ✓ Es difícil de sustentar ante los empleados.
 - ✓ Bajo grado de precisión.
- **Método de Categorías Predeterminadas o de Clasificación por Grados:** Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del Método de Jerarquización.

Ventajas:

- ✓ Es fácil de explicar y comprender.
- ✓ Es sencillo y requiere poco tiempo para su aplicación.
- ✓ Resulta poco costoso.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ✓ Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías.
- ✓ En su gran mayoría las empresas terminan clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valoración que utilicen.

Desventajas:

- ✓ No es aplicable en empresas con gran número de cargos.
- ✓ La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.
- ✓ Es difícil redactar las descripciones de las categorías.
- ✓ Algunos cargos pueden pertenecer parcialmente a una o varias categorías por su naturaleza o funciones.
- ✓ Es difícil de justificar ante los empleados.

5.1.2 Métodos de valoración cuantitativos. Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con que nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- **Método de Puntos por Factor:** Este sistema consiste en descomponer los cargos en sus factores integrantes y éstos, a su vez, en grados. A los grados, que miden la mayor o menor intensidad con que los factores están contenidos en el cargo, se les asigna un determinado número de puntos. Para hacer la valoración de un cargo se determina el grado que le corresponde dentro de cada factor y la suma de los puntos da el valor en puntos del trabajo. De esta manera se obtiene una valoración en cifras que permite una ordenación sistemática para todos los trabajos.

Ventajas:

- ✓ Reduce al mínimo la consideración de las personas que ocupan un cargo al determinar el valor de los cargos.
- ✓ Proporciona una mayor consistencia y precisión.
- ✓ Se puede aplicar a un gran número de cargos.
- ✓ La puntuación de los cargos da las diferencias relativas en términos numéricos.
- ✓ Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchas autoridades como más confiable y válida que cualquier otro procedimiento.



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Desventajas:

- ✓ La selección y definición de los factores es difícil y arbitraria.
 - ✓ La ponderación de los factores y la asignación de puntos de los grados es también difícil y arbitraria.
 - ✓ La instalación del método requiere tiempo y es costosa.
 - ✓ Exige considerable detalle administrativo.
- **Método de Comparación de Factores:** Consiste en clasificar los cargos de la empresa, comparándolo con un cierto número de cargos claves previamente determinados. Las comparaciones se hacen no en forma global si no descomponiendo los cargos en sus factores integrantes.

La característica esencial de este sistema la constituye la construcción de las escalas de valoración en términos de unidades monetarias.

Ventajas:

- ✓ Al comparar cargos contra cargos en sus puntos comparables asegura un mayor grado de precisión.
- ✓ Es consistente, pues establece una relación fija entre el valor de los puestos y su remuneración.
- ✓ Una vez establecida la escala para los puestos claves, la evaluación de los demás puestos es relativamente fácil.



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Desventajas:

- ✓ El sistema es relativamente complejo y difícil de explicar a los empleados.
 - ✓ La instalación del sistema es lenta.
 - ✓ Es relativamente costoso.
-
- **Método de Perfiles y Escalas Guías de Hay:** En este método, la valoración de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:
 - ✓ Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
 - ✓ Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Este método permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos de cada puesto.

- **Método Total Value:** Es un método a través del cual se establece la identidad de la organización mediante interrelacionar tres dominios



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

básicos: Propósito, Capacidades y Competencias; que sí se unen entre sí:

- ✓ Propósito- Capacidades: Ubica los procesos de mejoramiento y productividad.
- ✓ Propósito- Competencia: Identifica los procesos de creación del compromiso y definición de los roles y relaciones.
- ✓ Capacidades- Competencia: Establece los procesos de desarrollo personal y aprendizaje organizacional.

Ventajas:

- ✓ Será más efectivo porque se reduda en buscar afinidad más integral a la organización.
- ✓ Se identifican las competencias clave requeridas y se orientan a un desarrollo más realista.
- ✓ Se diferenciarán problemas de contribuciones esperadas, la ejecución del trabajo y el análisis de competencia.

Sea cual fuere el método de medición que se utilice, el resultado final debe ser una relación interna equitativa entre los empleados. La metodología de medición seleccionada debe considerar las capacidades, el esfuerzo y las responsabilidades requeridas, así como la exposición real o potencial del titular del puesto a condiciones de trabajo adversas. De esta forma, la medición de puestos puede ser una herramienta positiva para el cumplimiento de las disposiciones autodiscriminatorias en el trabajo. Cuando las unidades de



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

valoración constituyen la base para la estructuración de los sueldos, se asegura un programa equitativo y justo con la condición de que el proceso de valoración se ejecute adecuadamente. Para llevar a cabo el presente estudio se utilizó el Método de Perfiles y Escalas Guías de Hay, ya que a pesar de ser un método cuantitativo, las definiciones de sus factores, dimensiones y perfiles se pueden adaptar a las definiciones de las competencias requeridas por cada cargo.

5.2 MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUIAS DE HAY

El Método de Perfiles y Escalas Guías fue desarrollado por Edgard M. Hay en los primeros años de la década de 1950 a 1960.

La organización Hay fue fundada en 1943. La organización fundadora consideraba que no solo tenía una técnica mejor sino que este método se podría aplicar con efectividad a los puestos administrativos y técnicos.

Este método, es ante todo, una técnica de medición relativa, y no absoluta, que fue diseñada para ajustarse convenientemente a todo tipo de organización a través de los conceptos, instrumentos y procedimientos con que cuenta.

Esta filosofía de administración del recurso humano busca implementar, mantener e incrementar la efectividad organizacional en la consecución de los resultados propios de la empresa para lograr el balance óptimo entre el éxito económico y humano.

Este método de Perfiles y Escalas Guías se basa en dos principios fundamentales: Un conocimiento profundo sobre el contenido del trabajo que



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

se va a valorar y la comparación directa de cada trabajo con todos los demás para determinar su valor relativo.

El principio filosófico del sistema Hay es: “Se piensa con lo que se sabe y se actúa con lo que se piensa y sabe”. Este pensamiento es el resultado de la interrelación de los tres factores y fundamentales sobre los que se basa la filosofía Hay.

Los factores y subfactores del método se citan a continuación:

1) Factor Habilidad:

- Habilidad Técnica
- Habilidad Gerencial o Administrativa
- Habilidad en Relaciones Humanas

2) Factor Solución de Problemas:

- Marco de Referencia
- Complejidad de pensamiento

3) Factor Responsabilidad:

- Libertad para Actuar
- Magnitud
- Impacto

A través de la combinación de los factores citados se forman matrices, cuyos elementos numéricos tiene el mismo comportamiento que el de una progresión geométrica. De aquí, se desprenden las distintas combinaciones de puntos que integran la valoración de cada cargo.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Dado que el método Hay es un proceso y no un instrumento fijo como un aparato de medición, a continuación se presentan las tesis de dicho método:

- 1) Todo puesto que existe en un contexto de la organización, requiere cierto conocimiento práctico, solución de problemas y responsabilidad.
- 2) Las escalas que reflejan los grados de los factores pueden ser elaboradas y aplicadas, con coherencia y acuerdo colectivo, por cualquier grupo de empleados bien informados después de una corta preparación.
- 3) El Método Hay producirá un orden de posiciones relativo y una medida de las distancias entre posiciones entre todos los cargos, que la organización aceptará como reflejo de su propia percepción de la importancia relativa de ellos.
- 4) Los principios de medición son eternos y permanecerán hasta que se produzca un cambio fundamental en la naturaleza de los cargos y en sus interrelaciones que hacen las estructuras organizacionales.
- 5) Como proceso guiado y controlado por principios, más que por normas y escalas inmutables, el Método Hay es adaptable al carácter singular de diversos puestos y organizaciones en ambiente cambiantes.



DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

5.2.1 Definición de los Factores de Valoración

- **Factor Habilidad**

Es la suma de todas las habilidades o aptitudes necesarias para ejecutar la labor en forma aceptable sea cual sea su forma de adquisición. (Tabla 1).

Este factor se puede descomponer en tres subfactores:

- ✓ Habilidad Técnica: Comprende los conocimientos teórico-prácticos necesarios en materia de procedimientos, métodos, sistemas y/o especialidades técnicas o científicas. Tiene ocho perfiles que comprenden:

A. *Básica*: Educación elemental básica, equivalente a una instrucción secundaria mas conocimientos esenciales de introducción al puesto 1/2 -1 año. La posición requiere instrucción oral y detallada para la ejecución de tareas simples y repetitivas (lectura, escritura y cálculos elementales).

B. *Oficio o especialidad elemental*: Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de equipo o maquinaria sencilla. Dentro del contexto administrativo los puestos están orientados a la rutina de oficina y/o habilidades para operar equipo común (copiadora, equipo de limpieza). Los puestos relacionados con producción requieren habilidad para manejar máquinas simples.

C. *Oficio o especialidad*: Pericia en procedimientos o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado. En el ámbito administrativo, los puestos a este nivel requieren un



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

entendimiento de las rutinas, los procedimientos generales del trabajo de oficina, y puede requerirse el uso de habilidades para la operación de equipos especializados moderadamente complejos. En el contexto de producción, esto generalmente representa la adquisición de una habilidad a través de entrenamiento formal en un oficio.

D. Oficio o especialidad avanzada: Alguna especialización (destreza generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que de mayor amplitud o profundidad a una función única. Se requieren habilidades adquiridas por la combinación de larga experiencia y/o un entrenamiento técnico o semiprofesional relacionado. El dominio del “*COMO*” es amplio con conocimientos limitados de las teorías o ciencias en que está fundamentado.

E. Especialización o técnica: Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios. Estas posiciones requieren entendimiento básico y aplicación de principios teóricos o científicos adquiridos mediante una preparación ya sea universitaria o equivalente. El trabajo se refiere típicamente a un campo especializado de conocimientos (tales como ingeniería, contaduría, producción, personal, sistema, etc.).

F. Especialización o técnica madurada: Competencia en una actividad especializada o técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios, amplia experiencia en este campo. Este es el nivel profesional en el que el conocimiento se ha complementado o



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

reforzado a través de una considerable experiencia de trabajo o de una especialización académica adicional en un área particular con el fin de cubrir las necesidades del puesto.

G. *La más alta especialización o técnica*: Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial. Se incluye en estas posiciones a los expertos cuya considerable experiencia y profundidad de conocimiento los autoriza a determinar las políticas y prácticas empresariales. Este nivel también lo ocupan los altos especialistas técnicos en disciplinas científicas o académicas que son autoridades en ellas.

H. *Maestría profesional*: Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional. Los titulares de estos puestos normalmente son valorados por su liderazgo reconocido en un campo científico, fuera del marco de la organización.

✓ Habilidad Gerencial o Administrativa: Se define como la capacidad o habilidad necesaria para integrar o armonizar las diferentes funciones dentro de la empresa; supone la necesidad de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar resultados, se compone de cuatro perfiles:

1. *Mínima*: Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado. Caen en esta categoría los contribuyentes individuales asignados a realizar tareas complejas, una combinación de ellas o actividades funcionales. También caben en esta categoría los supervisores de primera línea que registran, monitorean y revisan el trabajo de otros.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

2. *Homogénea*: Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivo. Las posiciones que manejan las actividades y tareas funcionales a través de supervisores subordinados, son típicas de esta categoría. Las actividades a su cargo tienden a tener propósitos comunes y es importante coordinarse con otros fuera de la unidad de trabajo. También, se encuentran aquí algunos supervisores de profesionales y aquellos con la necesidad de una planeación gerencial e integración de actividades de apoyo.
 3. *Heterogénea*: Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos. Estas son, por lo general posiciones encargadas de integrar diversas funciones no relacionadas entre sí (producción, ventas y sistemas). Es característico que existan metas y objetivos conflictivos y competencia por los recursos. La organización, la planeación y el control asumen una mayor importancia.
 4. *Total*: Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones heterogéneas con gran volumen de recursos. Estas posiciones se encargan de integrar, ya sea a todas las funciones mayores de una empresa grande, o a todos los aspectos de una función estratégica o de coordinar en toda la compañía una función estratégica de influencia significativa en sus operaciones.
- ✓ Habilidad en Relaciones Humanas: Comprende los conocimientos y habilidades necesarias para comprender, motivar y desarrollar con las personas con las cuales se sostienen relaciones en el cargo, ya



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

sea con compañeros, superiores, subordinados o personas externas a la empresa y se compone de tres perfiles:

1. *Básica*: Requiere trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación específica. Este es el nivel básico de habilidades interpersonales que utilizan la mayoría de las personas durante el desempeño de su trabajo. Se incluye aquí la habilidad para comunicarse amable y educadamente con compañeros, supervisores y otras personas de la organización al solicitar o dar información, hacer preguntas o clarificar dudas.
2. *Importante*: Requiere comprender a los demás, influir y/o servir a los otros. Este nivel de habilidades interpersonales se requiere en trabajos en los que regularmente se interactúa con otros ya sea dentro de la organización, con clientes o con el público. En general se requiere de habilidades como persuasión o asertividad, así como de sensibilidad y punto de vista de la otra persona, con el de influir en el comportamiento, cambiar una opinión o una situación.
3. *Crítico*: Exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas. Usualmente, las posiciones que tienen una interacción importante con otras personas de cualquier nivel, dentro o fuera de la organización, requieren del más alto nivel de habilidades interpersonales. Este nivel lo requieren posiciones que son responsables por el desarrollo, motivación y evaluación de los empleados.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Tabla 1. Escala guía para valorar el factor habilidad

	1. MINIMA			2. HOMOGENEA			3. HETEROGENEA			4. TOTAL		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A. BÁSICA	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	
	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132		
	66	76	87	87	100	115	115	132	152			
B. OFICIO ESPECIALIDAD ELEMENTAL	66	76	87	87	100	115	115	132	152			
	76	87	100	100	115	132	132	152	175			
	87	100	115	115	132	152	152	175	200			
C. OFICIO ESPECIALIDAD	87	100	115	115	132	152	152	175				
	100	115	132	132	152	175	175	200				
	115	132	152	152	175	200	200	230				
D. OFICIO ESPECIALIDAD AVANZADA	115	132	152	152	175	200	200	230				
	132	152	175	175	200	230	230	264				
	152	175	200	200	230	264	264					
E. ESPECIALIZACION TÉCNICA	152	175	200	200	230	264	264					
	175	200	230	230	264	304	304					
	200	230	264	264	304	350						
F. ESPECIALIZACION TÉCNICA MADURADA	200	230	264	264	304	350						
	230	264	304	304	350	400						
	264	304	350	350	400	460						
G. LA MAS ALTA ESPECIALIZACION TÉCNICA	264	304	350	350	400	460						
	304	350	400	400	460	520						
	350	400	460	460	520							
H. MAESTRÍA PROFESIONAL	350	400	460	520								
	400	460	520	600								
	460	520	600									

- **Factor Solución de Problemas**

Es la concepción original e iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir, resolver problemas, y que está fundamentado en los conocimientos que tenga el titular del puesto. (Tabla 2)

Este factor se analiza en dos dimensiones:



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ✓ Marco de Referencia: Se refiere a las reglas precedentes, métodos, procedimientos y/o principios que limitan, definen, orientan y regulan la actividad mental requerida, define el qué y el cómo. Comprende siete perfiles:
- A. *Rutina estricta*: Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas. Las instrucciones, normalmente orales, generalmente especifican en detalle la secuencia y tiempos de las tareas a realizar, dejando al subordinado poca o ninguna libertad para considerar procedimientos alternativos.
 - B. *Rutina*: Razonamiento dentro de instrucciones establecidas. Las instrucciones normalmente dan libertad para considerar, con base en las situaciones encontradas en el medio de trabajo, cierta variación en la secuencia de pasos a seguir.
 - C. *Semi-rutina*: Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificado. Si bien las tareas que hay que asumir indican un procedimiento o existen precedentes establecidos, se permite la flexibilidad para considerar (con base en las distintas circunstancias del trabajo) el procedimiento o el precedente más adecuado a seguir.
 - D. *Estandarizado*: Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados. Debido a los cambios de prioridades o diferencias en las situaciones en el medio de trabajo, el titular tiene libertad para elegir de entre muchos procedimientos, el que hay que seguir y en qué secuencia con el fin de lograr los resultados requeridos.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- E. *Claramente definido*: Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos. Las políticas, aun cuando están claramente definidas, son menos restringidas que los procedimientos. Los principios a seguir son aquellos que sustentan a disciplinas tales como Derecho, Ingeniería o Contaduría.
- F. *Ampliamente definido*: Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales. Está principalmente en el titular el determinar “qué se necesita hacer” con base en políticas amplias. El debe establecer el plan, determinar las prioridades y dictar los procesos necesarios para lograr los objetivos.
- G. *Genéricamente definido*: Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa. Estas posiciones determinan las directrices del funcionamiento de la organización. La meta se especifica en términos muy generales tales como “un incremento en las operaciones internacionales” o “ingresar en nuevos mercados”.
- ✓ Complejidad de Pensamiento: Se refiere a la capacidad para identificar, analizar y solucionar un problema. Hace referencia al tipo de pensamiento que debe generar, atender y resolver los problemas del cargo. Tiene los siguientes perfiles:
1. *Sencillo*: Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples. En estos puestos se aplican los conocimientos y la habilidad directamente al trabajo, con poca necesidad de hacer



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

juicios. Cada situación por atender es casi la misma que el anterior y la decisión correcta se toma por simple elección.

2. *Con Modelos:* Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos. Estos puestos se enfrentan a situaciones de elección múltiple, pero se ha aprendido a partir de la experiencia previa cuál es la opción mas adecuada en cada situación.

3. *Interpolación o Interpretación:* Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presenten material nuevo, pero que en general se ajuste a patrones establecidos. Estas posiciones se enfrentan a problemas que caen en “puntos intermedios” y en los que hay que “leer entre líneas”. Las soluciones se definen a partir de la comparación de los elementos del problema con puntos de referencia en la experiencia de uno y posteriormente en el uso del criterio para tomar la mejor decisión.

4. *Adaptación:* Pensamientos analíticos, interpretativo, valuativo y/o constructivo en situaciones variables. La situación a resolver incluye circunstancias, hechos o asuntos que son distintos a los afrontados previamente. El titular tiene que considerar diversos cursos de acción posibles y ponderar sus consecuencias ante de tomar o recomendar algún camino a seguir.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Tabla 2. Escala guía para valorar el factor solución de problemas.

	1. SENCILLO	2. CON MODELOS	3. INTERPOLACIÓN O INTERPRETACION	4. ADAPTACION
A. RUTINA ESTRICTA	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25%
B. RUTINA	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29%
C. SEMI-RUTINA	14% 16%	19% 22%	25%	
D. ESTANDARIZADO	16% 19%	22%	29%	
E. CLARAMENTE DEFINIDO	19% 22%	25%		
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO	22% 25%			
G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO	25%			

- **Factor Responsabilidad**

Este factor mide el efecto que tiene el cargo en los resultados finales de la organización, (Tabla 3). Se descompone en tres subfactores:

- ✓ Libertad para actuar: Que se refiere a los límites, reglas, procedimientos y normas dentro de las que el titular actúa libremente y decide por sí mismo los controles bajo los cuales puede actuar. Presenta los siguientes perfiles:

A. *Prescrito*: Estos puestos están sujetos a órdenes e instrucciones directas y detalladas así como a una supervisión general por el jefe. A estos puestos se les dan instrucciones explícitas orales y escritas, que marcan paso a paso las secuencias de las tareas



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

que hay que cumplir para lograr un resultado final específico. No se permite ninguna desviación sin autorización previa.

- B. *Controlado*: Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas así como a una supervisión general por el jefe. A estos puestos se les da libertad para reorganizar la secuencia señalada para llevar a cabo las diversas tareas y obligaciones, con base en situaciones cambiantes en el trabajo, el flujo de trabajo, etc.

- C. *Estandarizado*: Están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance. Estos puestos usualmente abarcan una mayor variedad de tareas y obligaciones, y entienden claramente qué resultados (output) espera diariamente el supervisor. El titular no está autorizado a desviarse de las prácticas y procedimientos marcados, pero se le puede permitir establecer sus propias prioridades, bajo el visto bueno de su supervisor.

- D. *Reglamentado en General*: Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general.

- E. *Dirigido*: Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general. A estos puestos se le permite determinar sus propias prioridades y pueden desviarse de los procedimientos y prácticas establecidas, siempre y cuando los resultados finales cumplan los niveles de aceptabilidad, ej.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

calidad, volumen, oportunidad, etc. Normalmente la supervisión que se recibe es indirecta y la revisión de los resultados ocurre después de la acción.

F. *Dirección General*: Este puesto por su naturaleza o dimensión está holgadamente sujeto a políticas funcionales y metas, dirección general. Estas posiciones, que son generalmente gerentes de áreas funcionales o contribuyentes individuales de algún nivel, gozan de grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, asumiendo que las actividades sean consistentes con los planes y objetivos y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o dirección general.

G. *Orientación*: Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general. Estas posiciones normalmente reportan a las cabezas de las principales áreas operacionales de la organización y se les permite un amplio margen discrecional siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes operacionales dentro de esa función. Las acciones que puedan afectar otras áreas operacionales o funcionales, requieren aprobación para implementarse.

✓ Magnitud: Se refiere a los montos o volúmenes sobre los que tiene responsabilidad el puesto (ya sean ingresos o egresos) o la porción de la empresa comprendida por el interés general del puesto. Tiene los siguiente niveles:

1. *Muy Pequeña*



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

2. *Pequeña*

3. *Mediana*

4. *Grande*

✓ Impacto: Se define como la forma directa o indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos finales de la empresa. Determina el grado de participación que tiene el cargo en el logro de los resultados finales de la organización. Tiene los siguiente perfiles:

R. *Remoto*: Servicios de información, de registro o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante. La actividad en el trabajo puede ser compleja, pero el impacto sobre la organización en general es relativamente pequeño.

C. *Contributivo*: Servicio de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas. Este tipo de impacto corresponde a las posiciones a las que se le pide una “asesoría y consejo” importante, además de información y/o análisis, y cuya aportación se utiliza para la toma de decisiones. El impacto de este tipo se localiza comúnmente en funciones de staff o de apoyo que influyen de manera significativa en las decisiones relativas a diversas magnitudes de recursos.

S. *Compartido*: Participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

tomar medidas. Una regla básica es que el “compartir” no puede existir verticalmente en una organización, ej. entre superior y subordinado. Los impactos compartidos pueden existir entre puestos y/o funciones que están al mismo nivel, y sugieren un cierto grado de “sociedad” o “participación conjunta” en el resultado total del área.

- P. *Primario*: Controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida esté subordinada. Un impacto de este tipo se encuentra comúnmente en posiciones operativas o gerenciales que tienen una responsabilidad directa en áreas cuyos resultados finales son clave, sean grandes o pequeñas. La clave aquí es que el puesto exista para tener un control y un impacto sobre ciertos resultados finales de determinada magnitud, y que esta responsabilidad no esté compartida con otros.

Tabla 3. Escala guía para valorar el factor responsabilidad.

	1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. GRANDE			
	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
A. PRESCRITO	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	23	33	43	
	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	
	14	19	25	33	18	25	33	43	25	33	43	57	33			
B. CONTROLADO	18	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66				
	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76				
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87				
C. ESTANDARIZADO	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57						
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66						
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76						
D. REGLAMENTADO EN GENERAL	38	50	66	87	50	66	87	116	66	87						
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100						
	50	66	87	116	66	87	116	162	87							
E. DIRIGIDO	57	76	100	132	76	100	132	176								
	66	87	116	162	87	116	162									



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

	76	100	132	176	100	132	176									
F. DIRECCIÓN GENERAL	87	116	162	200	116	162	200									
	100	132	176	230	132	176										
	116	162	200	264	162	200										
G. ORIENTACION	132	176	230	304	176	230										
	162	200	264	350	200	264										
	176	230	304	400	230	304										

5.2.2. Asignación de puntos y manejo de escalas guías para valorar factores. Para efectos de la asignación de puntos, se tomará como ejemplo la descripción del Jefe Administrativo y Contable.

Para la valoración, el Método de Perfiles y Escalas Guías utiliza tres tablas:

- **Escala guía para valorar el factor habilidad:** Esta tabla posee tres subfactores. Para utilizarla primero se examinan las definiciones de habilidad especializada, la cual aparece verticalmente en la parte izquierda de la tabla y está designada por letras; para el cargo tomado como ejemplo y de acuerdo a los conocimientos requeridos para desempeñarlo, la letra que corresponde a la definición mas apropiada es la F (Especialización o Técnica Madurada).

Luego se toma el siguiente subfactor, amplitud de habilidad gerencial, éste aparece en la parte superior de la tabla en forma horizontal y referenciado en números arábigos. Se escoge el número que de acuerdo a las funciones que realiza corresponda a la definición más apropiada, en este caso el número 2 (homogénea).

Por último, se selecciona el tercer subfactor, habilidad en relaciones humanas. Esta aparece en números arábigos repetida debajo de cada perfil de amplitud de habilidad gerencial, teniendo en cuenta la importancia de las relaciones que debe desarrollar en el cargo con



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

compañeros de trabajo o personas externas a la empresa se le asignó el perfil 3 (critico).

La casilla en la cual se da la intersección de estos tres perfiles contiene tres valores: 350, 400 y 460; debe escogerse cualquiera de los tres valores, en este caso escogimos 460 que será por tanto el puntaje del factor habilidad.

- **Escala guía para valorar el factor solución de problemas:** El proceso que se sigue para determinar la casilla donde se ubica el puntaje para el factor solución de problemas es el mismo que se usa para el factor habilidad, con la diferencia de que el factor solución de problemas tiene dos dimensiones: complejidad de pensamiento y marco de referencia. Como este factor está fundamentado en los conocimientos que tenga el titular del puesto, se expresa y maneja como un porcentaje del total de puntos de habilidad.

Para la dimensión complejidad de pensamiento, se debe tener en cuenta el tipo de pensamiento que el ocupante emplea para atender y resolver problemas de su cargo; para el ejemplo que se está utilizando asignamos el perfil 4 (adaptación). En lo que respecta a la dimensión marco de referencia, se debe tener en cuenta las reglas y procedimientos que definen la forma como el ocupante desarrolla sus funciones; para el ejemplo el perfil que mejor se adapta al cargo es el B (rutina).



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

La casilla en donde se interceptan estos perfiles contiene dos valores expresados en porcentajes, para el ejemplo la casilla de intersección de los perfiles escogidos solo tiene un valor: 29%.

El puntaje de este factor resulta de multiplicar el valor del factor habilidad por el porcentaje escogido; por tanto el valor en puntos del factor solución de problemas es: $460 \times 29\% = 133.4$

- **Escala guía para valorar el factor responsabilidad:** El proceso para determinar la casilla adecuada es el mismo que se utiliza para obtener los dos factores anteriores. Este factor tiene tres subfactores: magnitud, impacto y libertad para actuar.

Para el subfactor magnitud que tiene en cuenta la responsabilidad por dineros y/o valores y por maquinaria y equipo, para el cargo de Jefe Administrativo y Contable el perfil que mas se ajusta es el 1 (muy pequeña).

Luego se toma el subfactor impacto que tiene en cuenta la forma en que las actividades del cargo afectan los objetivos de la empresa; para el cargo tomado como ejemplo se asignó el perfil P (primario).

Por último se toma el subfactor libertad para actuar que tiene en cuenta el grado de orientación, control de personal, procedimientos y autonomía que requiere un cargo, para el ejemplo se escogió el perfil E (dirigido).

La casilla en la cual se da la intersección de estos tres perfiles contiene tres valores: 132, 162 y 176; debe escogerse cualquiera de los tres valores, en este caso escogimos 132 que será por tanto el puntaje del factor habilidad.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

A continuación se muestra un cuadro resumen de la puntuación obtenida por el cargo de Jefe Administrativa y Contable en cada factor.

Tabla 4. Puntaje cargo Jefe Administrativo y Contable

Factor Habilidad	460
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica Madurada
Factor Solución de Problemas	29%=133.4
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Adaptación
Factor Responsabilidad	132
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	725,4

Los resúmenes de los demás cargos se encuentran en el Anexo 5.

5.3 VERIFICACION DE LA VALORACION

Una vez realizadas las valoraciones de los diferentes cargos por medio del método elegido, en este caso el Método de Perfiles y Escalas Guías, es necesario comprobarlas antes de poder considerarlas como correctas; la verificación se realizó mediante revisiones individuales con los Jefes de áreas.

El propósito de la verificación es simplemente identificar los puestos que pueden estar fuera de orden.

Específicamente, al verificar todas las valoraciones se listan de forma descendente en orden de puntos totales. La estructura organizacional permite comparaciones sencillas de Habilidades, Solución de Problemas y



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Responsabilidades. Al analizar la lista de valoraciones, no solo se verifican los puntos de valoración totales de los puestos adyacentes para asegurar que el orden tenga sentido, si no que también se buscan rompimientos en los patrones relacionados a las decisiones individuales en cuanto a las Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidades.

A continuación se presenta el listado de las puntuaciones totales de las valoraciones de cada uno de los cargos que conforman el organigrama de PROLECA LTDA.:

Tabla 5. Resumen de puntajes de valoración

CARGO	PUNTUACION
Gerente General	901
Jefe Administrativo y Contable	725
Jefe de Mantenimiento	692
Jefe de Control de Calidad	632
Jefe de Gestion Humana	628
Jefe de Pasteurización	614
Jefe de Acopio y Serv. Generales	614
Jefe de Ventas y Mercadeo	614
Jefe de Pulverización	600
Jefe de Derivados	600
Asistente de Costos	427
Asistente de Ventas	353
Asistente de Cartera	342
Tesorero	324
Secretaria de Gerencia y Recepcionista	319
Supervisor de Ruta (Magangue)	313
Coordinador de Recibo y C. F.	310
Auxiliar Administrativa	308
Supervisor de Planta	285
Analista	282
Supervisor de Ventas	280
Auxiliar de Compras	276
Supervisor de Ruta	269
Supervisor de Almacén	258
Auxiliar Contable	253
Auxiliar de Mantenimiento	253
Auxiliar de Gestion Humana	246



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Turnista	241
Supervisor de Despacho	231
Mercaderista	203
Almacenista	200
Mensajero	195
Secretaria Magangue	179
Operario Clase A	159
Distribuidor	175
Operario Clase B	149
Operario Clase C	141

5.4 Categorización de Cargos

Luego de realizar la valoración de cargos, el paso a seguir es la categorización de los mismos.

Para definir claramente el número de categorías que van a establecerse se deben tener en cuenta dos aspectos:

- La política de administración salarial de la empresa: Teniendo en cuenta que la política salarial es el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones y que ésta debe ser dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa en PROLECA LTDA., esta política se plantea teniendo en cuenta el puesto de trabajo y los siguientes aspectos:
 - ✓ Salario básico: Cada uno de los cargos tiene fijado un salario básico, teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones inherentes a estos.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ✓ Reajustes de los salarios reales: Para establecer estos reajustes tienen en cuenta el costo de vida el cual es el parámetro más comúnmente utilizado y se mide por medio de la Inflación. En la empresa estos reajustes se incorporan anualmente en el salario básico con el fin de mantener o proteger el poder adquisitivo del salario, es decir que el aumento salarial se hace proporcionalmente al aumento de la inflación.

- ✓ Recompensas por esfuerzo: se refiere a las horas extras diurnas y nocturnas, y al trabajo en domingo y festivo las cuales se calcula sumando los tiempos que excedan a las ocho horas de trabajo de cada jornada diaria. Este excedente se compensará a los empleados operativos, es decir del último nivel jerárquico, así:
Hora nocturna: 35%

Extra diurno: 25%

Extra nocturno: 75%

Domingo y festivo: 75%

- ✓ Premios por trabajo: se refiere a las vacaciones, pensiones y jubilación. En la empresa se remuneran estos premios por trabajo de acuerdo a lo que reza en el Código Sustantivo Del Trabajo.

- La homogeneidad de los puntajes obtenidos: Si los puntajes son pocos y homogéneos, las categorías también serán pocas, al igual que si los puntajes son muchos pero homogéneos. Si los puntajes son muchos y heterogéneos el número de categorías tiende a ser grande.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Para hacer una buena categorización se debe seleccionar un buen método con el fin de acertar en ella. Los métodos de categorización existentes dependen básicamente del método que se empleó en la evaluación de cargos. De acuerdo a los dos aspectos anteriores se determinó que se utilizarán 5 categorías para agrupar los puntajes.

Luego de definir el número de categorías a establecer se aplicó la siguiente fórmula para definir el tamaño del intervalo: $Ti = \frac{Ps - Pi}{n} - 1$, donde:

Ti = Tamaño del intervalo

Ps = Puntaje superior o puntaje del cargo más complejo

Pi = Puntaje inferior o puntaje del cargo menos complejo

n = Número de categorías deseadas

Por tanto el tamaño del intervalo es: $Ti = \frac{725 - 141}{5} - 1 = 115.8$

En la Tabla 6 se muestran las categorías y sus respectivos límites:

Tabla 6. Intervalos de categorías

Límites Categorías	Límites de Clases		Límites Ajustados	
	LI	LS	LI	LS
1	141	256.8	141	257
2	258	373.8	258	374
3	375	490.8	375	491
4	492	607.8	492	608
5	609	724.8	609	725



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

A continuación se muestra el ordenamiento en categorías de los cargos según el puntaje obtenido, producto de su correspondiente complejidad:

Tabla 7. Categorización de Cargos

CARGO	PUNTUACION	CATEGORIA
Jefe Administrativo y Contable	725	5
Jefe de Mantenimiento	692	
Jefe de Control de Calidad	662	
Jefe de Gestion Humana	628	
Jefe de Pasteurización	614	
Jefe de Acopio y Serv. Generales.	614	
Jefe de Ventas y Mercadeo	614	
Jefe de Pulverización	600	
Jefe de Derivados	600	4
Asistente de Costos	427	3
Asistente de Ventas	353	2
Asistente de Cartera	342	
Tesorero	324	
Secretaria de Gerencia y Recepcionista.	319	
Supervisor de Ruta (Magangue)	313	
Coordinador de Recibo y C. F.	310	
Auxiliar Administrativa	308	
Supervisor de Planta	285	
Analista	282	
Supervisor de Ventas	280	
Auxiliar de Compras	276	
Supervisor de Ruta	269	
Supervisor de Almacén	258	
Auxiliar Contable	253	
Auxiliar de Mantenimiento	253	
Auxiliar de Gestion Humana	246	
Turnista	241	
Supervisor de Despacho	231	1
Mercaderista	203	
Almacenista	200	
Mensajero	195	
Secretaria Magangue	179	
Operario Clase A	159	
Distribuidor	175	
Operario Clase B	149	
Operario Clase C	141	



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

6. ESTIMACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL

Una vez determinada la valoración de los cargos, la empresa está preparada para establecer su estructura salarial.

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de salarios también se define como “el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización”.¹²

Una estructura salarial es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- Su puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto.
- Su eficiencia personal: es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

¹² www.monografias.com/trabajos/mafu/mafu.shtml



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Las necesidades del empleado: Se refieren a la justicia conmutativa y a la justicia social, no se puede desconocer la realidad social.
- Las posibilidades de la empresa: Se refiere a la capacidad financiera de la organización.

Para determinar la estructura salarial se deberán convertir a términos monetarios los valores relativos de los cargos que fueron obtenidos mediante la valoración. Además de esto, es necesario considerar otros factores de índole interna como objetivos, políticas, los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios y la capacidad financiera de la organización; o de índole externo como el nivel de salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios que prevalece en la zona o industria, las políticas, definiciones o normatividad gubernamental.

6.1 Análisis Interno

6.1.1. Determinación de la línea de tendencia. En primer lugar, se debe trazar el llamado gráfico de dispersión o distribución, que muestra la nube de puntos que representan los puestos de trabajo. Consiste en situar sobre un gráfico de coordenadas cartesianas los puntos establecidos para cada uno de los cargos en el eje de las abscisas (eje X) y con los salarios actuales pagados por la organización en el eje de las ordenadas (eje Y).



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Para la elaboración del diagrama de dispersión se calcularon los salarios medianos de cada cargo, ya que en algunos casos el cargo es desempeñado por dos o más personas que devengan salarios diferentes.

En la Tabla 8. se muestran los cargos con su respectivo puntaje de valoración y salario mediano. En esta tabla, y en las siguientes, se excluyó el cargo de Gerente General debido a que este devenga un salario integral y su valor está muy por encima de los salarios básicos de cada cargo.

Tabla 8. Resumen de los salarios básicos medianos.

CARGOS	PUNTOS X	SALARIO BASICO MEDIANO Y	Y AJUSTADOS
Operario Clase C	141	382	243
Operario Clase B	149	382	260
Operario Clase A	159	382	281
Distribuidor	175	382	315
Secretaria Magangue	179	400	324
Mensajero	195	382	358
Almacenista	200	468	369
Mercaderista	203	382	375
Supervisor de Despacho	231	400	435
Turnista	241	440	457
Auxiliar de Gestion Humana	246	600	467
Auxiliar Contable	253	636	482
Auxiliar de Mantenimiento	253	433	482
Supervisor de Almacén	258	400	493
Supervisor de Ruta	269	400	517
Auxiliar de Compras	276	500	531
Supervisor de Ventas	280	382	540
Analista	282	400	544
Supervisor de Planta	285	382	551
Auxiliar Administrativa	308	500	600
Coordinador de Recibo y C. F.	310	400	604
Sup. de Ruta Magangue	313	550	611
Sec. de Gerencia y Recep.	319	636	623
Tesorero	324	775	634
Asistente de Cartera	342	820	673
Asistente de Ventas	354	668	698
Asistente de Costos	427	852	855
Jefe de Pulverización	600	1078	1225



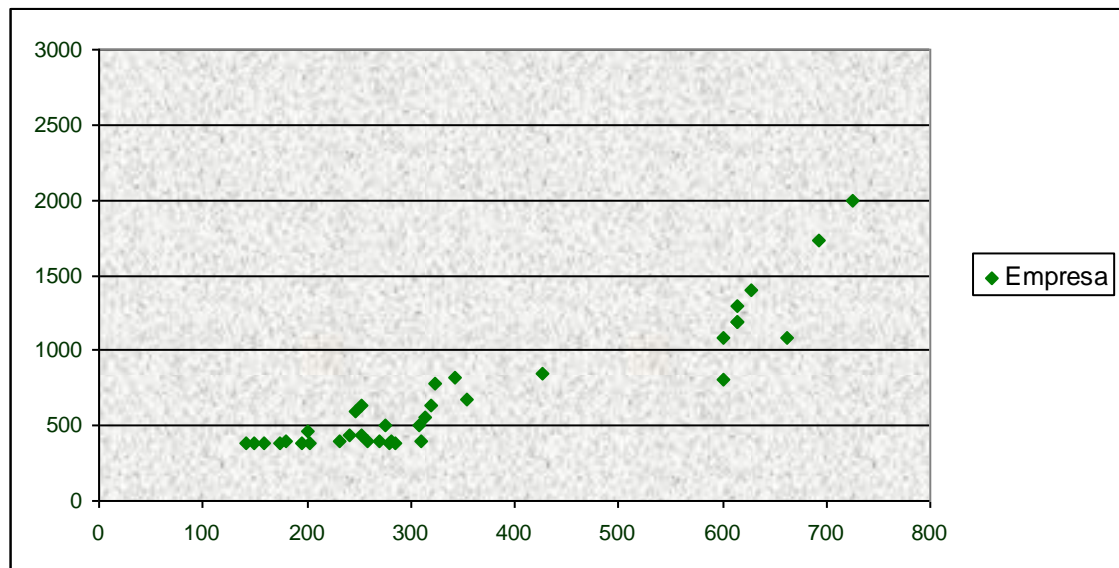
**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Jefe de Derivados	600	800	1225
Jefe de Pasteurización	614	1186	1255
Jefe de Acopio y Serv. Grales.	614	1186	1255
Jefe de Ventas y Mercadeo	614	1300	1255
Jefe de Gestion Humana	628	1400	1285
Jefe de Control de Calidad	662	1078	1357
Jefe de Mantenimiento	692	1731	1422
Jefe Admtivo. y Contable	725	2000	1492
TOTAL		25.093	25.093

Fig. 5. Diagrama de dispersión o nube de puntos.



Este gráfico de distribución sirve de base para trazar la línea de tendencia, ésta es la recta que mejor afinidad guarda con el conjunto de puntos graficados. Para obtener la línea de tendencia que mejor se ajuste a los puntos del diagrama de dispersión, el método más utilizado es el de los mínimos cuadrados, que consiste en determinar entre todas las curvas o rectas posibles aquella en la que la suma del cuadrado de las desviaciones (diferencias) de los valores observados con respecto a la línea de tendencia alcanza el valor



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

mínimo. Este criterio dice que la recta o curva que cumpla esta condición es la que mejor se ajusta al diagrama de dispersión.

A fin de determinar qué recta o curva cumple con la condición anterior se consideró el ajuste lineal, definido por la fórmula:

$$\sum [Y - (AX + B)]^2 / N, \text{ donde:}$$

Y: Representa el salario

X: Representa el número de puntos de valoración

A: Representa la pendiente de la línea

B: Intersección de la recta con el eje vertical

Las distribuciones de salarios, en general, y en especial en nuestro medio, se estudian tomando como referencia la línea recta de tendencia cuya ecuación es: $Y = AX + B$, donde A y B deben ser determinadas. Para ello, se debe resolver el sistema de ecuaciones simultáneas que se presentan a continuación:

$$(1) \sum Y = A \sum X + BN$$

$$(2) \sum XY = A \sum X^2 + B \sum X$$

Donde:

$\sum X$: Representa la sumatoria de los puntos correspondientes a cada cargo

N: Número de trabajos valorados



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

$\sum XY$: Sumatoria de los productos de la puntuación por su correspondiente salario

$\sum X^2$: Sumatoria del cuadrado de los puntajes de cada cargo

Los valores de $\sum X$, $\sum Y$ y $\sum X^2$ se muestran en la Tabla 9. Después de reemplazar los valores correspondientes en las ecuaciones (1) y (2) y resolver el sistema, se obtuvieron los siguientes resultados: $A = 2.1397$ y $B = -59.072$.

Por lo tanto la ecuación de la recta queda definida así:

$$Y = AX + B = 2.1397X - 59.072$$

A fin de determinar las líneas de tendencia se reemplazan los valores de puntos (X) presentados en la Tabla 9., para cada cargo y de este modo, hallar valores de salario (Y) con los valores de X y los nuevos valores de Y se puede trazar la línea de tendencia. (Fig. 6)

Tabla 9. Ajuste lineal.

CARGOS	PUNTOS X	SALARIO BASICO MEDIANO Y	XY	X2
Operario Clase C	141	382	53.862	19.881
Operario Clase B	149	382	56.918	22.201
Operario Clase A	159	382	60.738	25.281
Distribuidor	175	382	66.850	30.625
Secretaria Magangué	179	400	71.600	32.041
Mensajero	195	382	74.490	38.025
Almacenista	200	468	93.600	40.000
Mercaderista	203	382	77.546	41.209
Supervisor de Despacho	231	400	92.400	53.361
Turnista	241	440	106.040	58.081
Auxiliar de Gestión Humana	246	600	147.600	60.516
Auxiliar Contable	253	636	160.908	64.009
Auxiliar de Mantenimiento	253	433	109.549	64.009



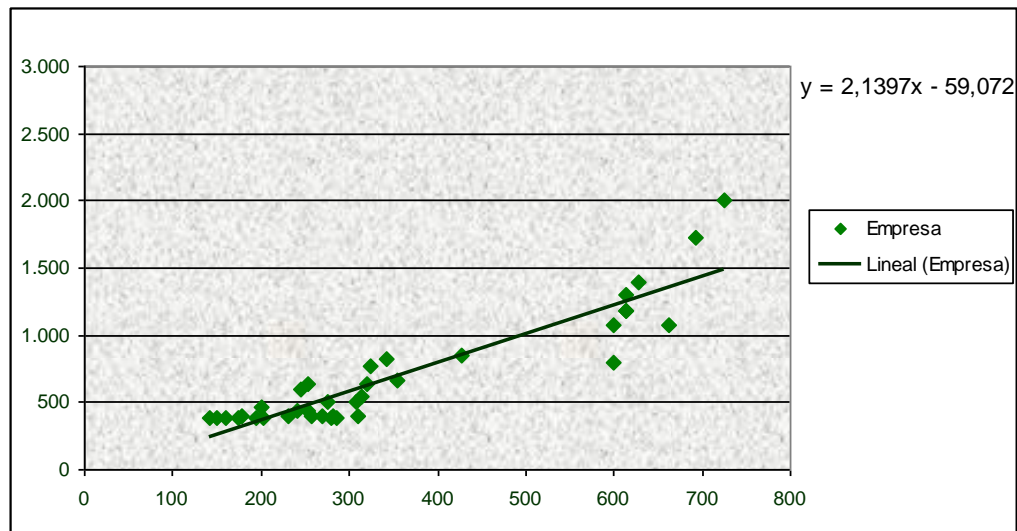
**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Supervisor de Almacén	258	400	103.200	66.564
Supervisor de Ruta	269	400	107.600	72.361
Auxiliar de Compras	276	500	138.000	76.176
Supervisor de Ventas	280	382	106.960	78.400
Analista	282	400	112.800	79.524
Supervisor de Planta	285	382	108.870	81.225
Auxiliar Administrativa	308	500	154.000	94.864
Coordinador de Recibo y C. F.	310	400	124.000	96.100
Sup. de Ruta Magangue	313	550	172.150	97.969
Sec. de Gerencia y Recep.	319	636	202.884	101.761
Tesorero	324	775	251.100	104.976
Asistente de Cartera	342	820	280.440	116.964
Asistente de Ventas	354	668	236.472	125.316
Asistente de Costos	427	852	363.804	182.329
Jefe de Pulverización	600	1078	646.800	360.000
Jefe de Derivados	600	800	480.000	360.000
Jefe de Pasteurización	614	1186	728.204	376.996
Jefe de Acopio y Serv. Grales.	614	1186	728.204	376.996
Jefe de Ventas y Mercadeo	614	1300	798.200	376.996
Jefe de Gestion Humana	628	1400	879.200	394.384
Jefe de Control de Calidad	662	1078	713.636	438.244
Jefe de Mantenimiento	692	1731	1.197.852	478.864
Jefe Admtivo. y Contable	725	2000	1.450.000	525.625
TOTAL	12.721	25.093	11.256.477	5.611.873

Fig. 6. Línea de tendencia





**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Una vez determinada la línea de tendencia se realizó un análisis de las variaciones, tanto porcentuales como en pesos, de los salarios medianos y los salarios reales; este análisis se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Variación salarios medios/salarios ajustados

CARGOS	SALARIO MEDIANO	SALARIO AJUSTADO	VARIACION \$	VARIACION %
Operario Clase C	382	243	-139	-0,36
Operario Clase B	382	260	-122	-0,32
Operario Clase A	382	281	-101	-0,26
Distribuidor	382	315	-67	-0,17
Secretaria Magangue	400	324	-76	-0,19
Mensajero	382	358	-24	-0,06
Almacenista	468	369	-99	-0,21
Mercaderista	382	375	-7	-0,02
Supervisor de Despacho	400	435	35	0,09
Turnista	440	457	17	0,04
Auxiliar de Gestion Humana	600	467	-133	-0,22
Auxiliar Contable	636	482	-154	-0,24
Auxiliar de Mantenimiento	433	482	49	0,11
Supervisor de Almacén	400	493	93	0,23
Supervisor de Ruta	400	517	117	0,29
Auxiliar de Compras	500	531	31	0,06
Supervisor de Ventas	382	540	158	0,41
Analista	400	544	144	0,36
Supervisor de Planta	382	551	169	0,44
Auxiliar Administrativa	500	600	100	0,20
Coordinador de Recibo y C. F.	400	604	204	0,51
Sup. de Ruta Magangue	550	611	61	0,11
Sec. de Gerencia y Recep.	636	623	-13	-0,02
Tesorero	775	634	-141	-0,18
Asistente de Cartera	820	673	-147	-0,18
Asistente de Ventas	668	698	30	0,05
Asistente de Costos	852	855	3	0,00
Jefe de Pulverización	1078	1.225	147	0,14
Jefe de Derivados	800	1.225	425	0,53
Jefe de Pasteurización	1186	1.255	69	0,06
Jefe de Acopio y Serv. Grales.	1186	1.255	69	0,06
Jefe de Ventas y Mercadeo	1300	1.255	-45	-0,03
Jefe de Gestion Humana	1400	1.285	-115	-0,08
Jefe de Control de Calidad	1078	1.357	279	0,26
Jefe de Mantenimiento	1731	1.422	-309	-0,18
Jefe Admtivo. y Contable	2000	1.492	-508	-0,25



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

TOTALES	25.093	25.093	0	0,95
----------------	---------------	---------------	----------	-------------

Este análisis muestra que la variación entre los salarios medianos y los ajustados es mínima (0.95%), lo que significa que el proceso de ajuste lineal se realizó de forma correcta y que en general los salarios corresponden a la complejidad de los cargos.

6.2 Análisis Externo

El análisis externo permite conocer el nivel de salarios de la zona, con el objetivo fundamental de lograr que la empresa se coloque a nivel de los demás, estableciendo una estructura salarial que tome como base las tarifas que prevalecen.

Para analizar la retribución del personal de cualquier empresa, además del estudio y análisis de la estructura de pagos de ésta, se deben comparar dichas tarifas con las que se pagan en el mercado laboral en el cual la empresa se encuentra ubicada.

Preferiblemente dicha comparación ha de adelantarse, considerando las empresas cuyo objeto social sea similar o igual al de la empresa motivo de estudio.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

La finalidad de dicha comparación es determinar si los salarios que se pagan al personal de la empresa son iguales o no a los de la competencia.

Para seleccionar las empresas con las que se realizó la comparación se tuvo en cuenta como punto clave la actividad económica, es decir, empresas procesadoras de lácteos en la ciudad. Debido a que las únicas procesadoras de leche de la ciudad son PROLECA y CODEGAN, se tomará esta última como único punto de comparación con la competencia.

Para realizar la comparación se seleccionaron en la empresa cargos que realizan funciones coincidentes que han sido homologados para tal fin.

La información se obtuvo por medio del Jefe de Recursos Humanos de CODEGAN.

6.2.1. Determinación de la línea de tendencia de la competencia. Una referencia de los niveles salariales que paga una compañía, son los salarios pagados por otras compañías del sector o zona. A partir de la información obtenida sobre el nivel salarial de la competencia se determinó la línea de tendencia actual de la zona que se muestra en la Fig. 7.

Para determinar esta línea, en el caso de que sean dos o más empresas, se debe calcular el salario mediano de cada cargo en cada una de éstas y luego el salario mediano de cada cargo teniendo en cuenta la totalidad de empresas en



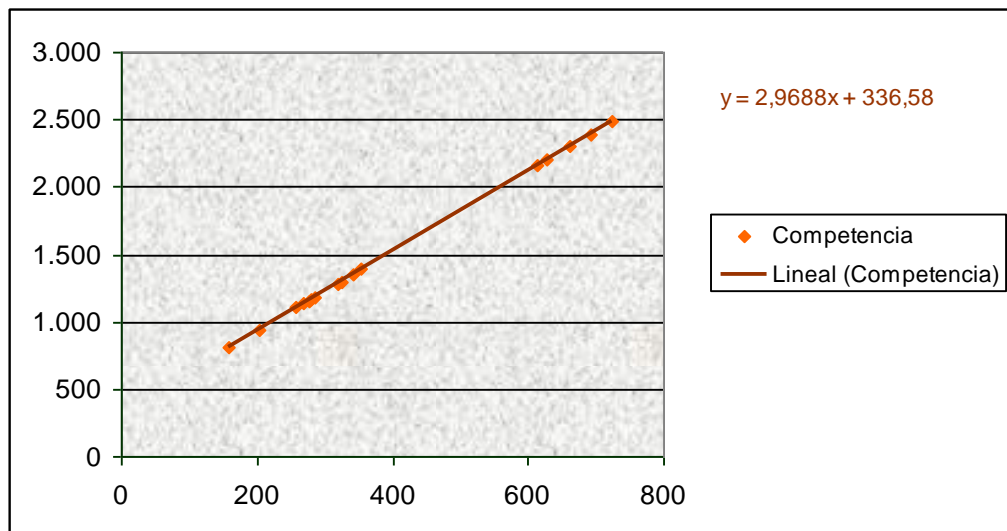
**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

estudio. Para el caso de ésta investigación en el que únicamente se consideró una empresa competidora sólo se calculó el salario medio de cada cargo en ésta; de aquí en adelante se siguió el mismo procedimiento que se utilizó para determinar la línea de tendencia de la empresa.

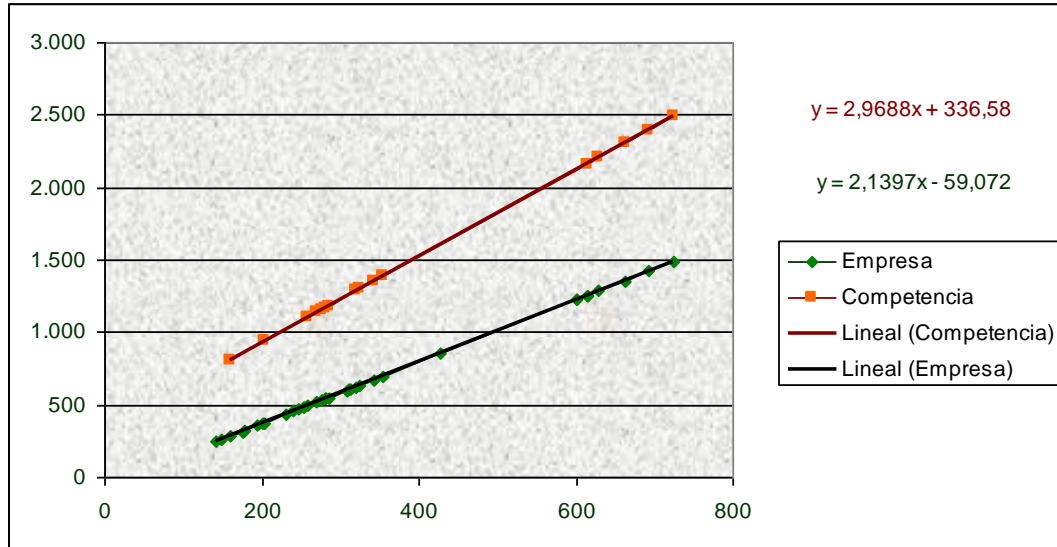
Fig. 7. Línea de tendencia de la competencia



Comparando entonces esta línea de tendencia con la de PROLECA LTDA., se determinó que los salarios de la competencia se encuentran muy por encima de los salarios de la empresa como se muestra en la Fig. 8.



Fig. 8. Comparación entre la empresa y la competencia



6.3 Clases de Estructura Salarial

Definida la línea de tendencia salarial básica, se debe entrar a considerar la estructura salarial como tal. Básicamente se pueden considerar tres tipos distintos:

6.3.1. Escala continua. Muestra exactamente la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de cargos, sin arreglo alguno, de manera que se asigna un salario básico diferente a cada puesto de trabajo que ha sido valorado con puntuación distinta. El salario está dado por la aplicación de las fórmulas de tendencia vistas anteriormente.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

La escala continua es de uso poco frecuente, ya que la asignación de un salario diferente para cada tarea plantea los numerosos problemas que se derivan de una estructura de salarios demasiado compleja.

6.3.2. Escala de salario básico único por categoría. En este tipo de estructura se clasifican los puestos de trabajo en categorías, de manera que aunque tengan diferente puntuación por complejidad, tienen salario básico igual si pertenecen a la misma categoría.

El salario de cada categoría se obtiene al reemplazar el valor de X, correspondiente al punto medio del intervalo de la categoría, en la respectiva fórmula de la línea de tendencia ya sea curva o recta. El intervalo de la categoría se define como el rango de sus valores máximos y mínimos de puntajes.

Una de las ventajas que presenta este tipo de estructura es el hecho de que existiendo un salario único por clase facilita el cálculo de la nómina. Por otra parte, la existencia de un número reducido de salarios hace más fácil el cálculo de presupuestos y costos. Se dice también que el hecho de ofrecer un solo salario a todos los trabajos de cada clase hace decaer la iniciativa personal.

6.3.3. Escala de intervalos salariales por categorías. En este tipo de estructura se hacen arreglos adicionales con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que permitan incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que empleados con



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

el mismo puesto de trabajo, y por ende con la misma puntuación, puedan recibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la persona que desempeña el puesto.

Con este tipo de escala no solamente se indica el sueldo dado por la complejidad del puesto de trabajo, si no un salario donde ingresan componentes relacionados con la persona que lo desempeña, de manera que el sueldo total estará compuesto, de una parte, por la valoración o complejidad de la tarea desempeñada, que podría corresponder a la tarifa media o al límite inferior, y, de otra, por el reconocimiento al mérito, antigüedad o cualificación técnica de su titular en los tramos siguientes. Esto permite que puestos de trabajo con distinta puntuación o que desempeñan tareas diferentes, pero incluidas en el mismo intervalo, perciban el mismo salario, y que en virtud de factores personales éste sea diferente.

Las escalas de intervalos salariales por categorías están conformadas por tres elementos:

- ✓ *Amplitud:* Es la diferencia que existe entre el salario máximo y el salario mínimo de cada categoría. Determina la magnitud del intervalo salarial.

- ✓ *Diferencia entre mínimos:* Es el margen que existe entre el salario mínimo de una categoría y el salario máximo de la categoría que le antecede. Grado de sobreposición salarial o traslape.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ✓ *Líneas de tendencia límite:* Son líneas guías por encima y por debajo de la línea de tendencia seleccionada como base para construir la estructura salarial (para determinar los salarios máximo y mínimo de cada categoría).

6.4 Estructura Salarial Propuesta

Teniendo en cuenta las características de cada uno de los tipos de escala, la categorización de los cargos realizada a partir de la valoración y las estimaciones de las líneas de tendencia, tanto de la empresa como de la competencia, se decidió que el tipo que más se adapta a las características de la empresa es la escala de intervalos salariales por categorías.

Este tipo de escala tiene una complejidad mayor que la de salario básico único por categoría ya que, además de las decisiones sobre el número de categorías y rango de los intervalos de cada categoría, debe decidirse sobre los límites de la amplitud salarial y/o el traslape o superposición de categorías.

- ✓ *Traslape o superposición de categorías:* Existe traslape de categorías cuando algunos sueldos del nivel superior de una categoría son iguales a los sueldos del nivel inferior de la categoría siguiente, significando esto que existirá una zona, denominada zona de traslape, en la cual dos categorías diferentes tendrán el mismo rango salarial.

Para la empresa se decidió utilizar la escala sin traslape ya que esto implica una mayor pendiente en la línea de tendencia salarial y por tanto una diferencia salarial significativa entre una categoría y otra, lo que



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

generará una mayor motivación a los empleados en el evento de una promoción.

- ✓ *Límites salariales o amplitud salarial de las categorías:* Existen diferentes formas para determinar la amplitud entre los límites de cada categoría: con margen constante de salario, con porcentaje constante y de porcentaje variable.

Con el objeto de que las expectativas de incremento en valores monetarios sean más altas en categorías superiores, conservando proporcionalidad, se decidió utilizar el método de cálculo de porcentaje constante que otorga un tratamiento más equitativo.

Teniendo en cuenta los criterios que maneja la empresa con relación a la política salarial y su capacidad financiera se definió un porcentaje constante del 10%, que se agregará o disminuirá de la línea de tendencia salarial central; para ello se puede apoyar en la formula siguiente:

Para el límite superior: $\hat{Y} = Y * (1 + m)$; para el límite inferior $\hat{Y} = Y * (1 - m)$; m es el porcentaje en que se pretende modificar la línea de tendencia. El procedimiento utilizado para calcular estos límites se muestra a continuación:

Límite Superior : $y_1 = y^* (1+m)$

$$y_1 = \begin{matrix} \mathbf{a} & \mathbf{x} & \mathbf{b} & \mathbf{m} \\ 2,1397 & 141 & 59,07 & 10\% \end{matrix} = 266,89$$



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

$$y_2 = 2,1397 \quad 725 \quad 59,07 \quad 10\% = 1641.43$$

x	y
141	266,89
725	1641.43

Límite Inferior : $y_3 = y*(1-m)$

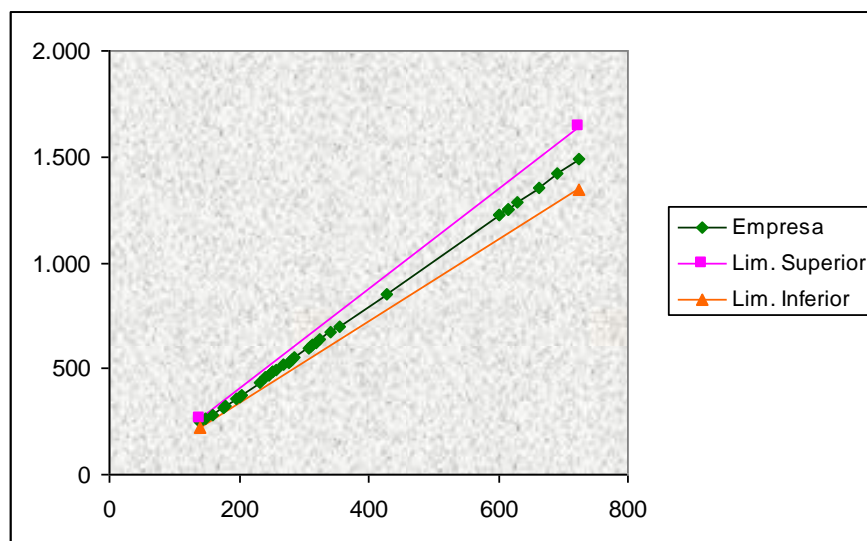
$$y_3 = \begin{matrix} \mathbf{a} & \mathbf{x} & \mathbf{b} & \mathbf{m} \\ 2,1397 & 141 & 59,07 & 10\% \end{matrix} = 218,36$$

$$y_4 = \begin{matrix} \mathbf{a} & \mathbf{x} & \mathbf{b} & \mathbf{m} \\ 2,1397 & 725 & 59,07 & 10\% \end{matrix} = 1342.99$$

x	y
141	218,36
725	1342.99

Se utilizó la ecuación de la línea de tendencia y se remplazaron en ésta el valor del límite inferior de la categoría 1 (141) y el límite superior de la categoría 5 (725), con los valores obtenidos de estas ecuaciones se graficaron los límites superior e inferior de la línea de tendencia de la empresa (Fig.9)

Fig. 9. Líneas de tendencia límites





**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Una vez determinados las líneas de tendencia límites, con el método de intervalo salarial, se trabajó para definir la categorización de acuerdo a la puntuación y al salario, teniendo en cuenta la amplitud establecida, que es del 10%. Se trabajó sin traslape y se estableció que para la primera categoría donde la puntuación está entre 141 y 257, la variación en los salarios se presenta desde \$330.06 hasta \$403.40. Para la segunda categoría que comprende la puntuación entre 258 y 347, los salarios oscilan entre \$555.37 y \$678.78. Para la tercera categoría que comprende la puntuación desde 375 y 491, los salarios están entre \$780.68 y \$954.16. Para la cuarta categoría la puntuación está entre 492 y 608, la variación de los salarios se presenta desde \$1005.99 hasta \$1229.54 y para la quinta categoría donde la puntuación está entre 609 y 725, los salarios oscilan entre \$1231.30 y \$1504.92 (Tabla 11). Todos los salarios están expresados en miles de pesos.

Tabla 11. Cálculo del salario mínimo y máximo por categoría.

Lim. Categ.	Límites ajustados		Marca de clase	Diferencia entre min.	Salario Min.	Salario medio	Salario Max.
	LI	LS					
1	141	257	199	274	330,06	366,73	403,40
2	258	374	316	338	555,37	617,07	678,78
3	375	491	433	370	780,68	867,42	954,16
4	492	608	550	132	1005,99	1117,76	1229,54
5	609	725	667		1231,30	1368,11	1504,92

Los datos calculados y presentados en la tabla anterior, permitieron establecer gráficamente la estructura salarial propuesta a PROLECA LTDA.(Fig.10).

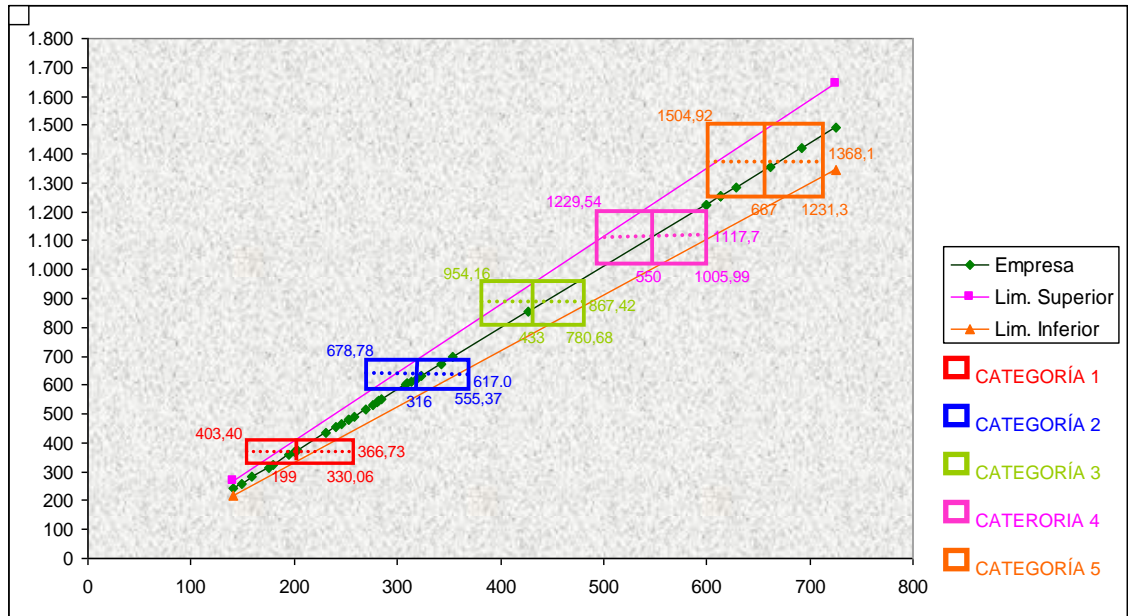


**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

Fig. 10. Estructura salarial propuesta





**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

7. CONCLUSIONES

Luego de la elaboración del estudio y conocidos sus resultados se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- Durante la etapa de sensibilización del Modelo de Gestión por Competencias algunos trabajadores del nivel operativo mostraron cierta resistencia a la incursión de este modelo en la cultura organizacional de la empresa debido a que consideraban que podía perjudicar su estabilidad laboral y además que para la normal ejecución de sus funciones no creían necesarias el desarrollo de ciertas competencias.
- Una vez diseñados los perfiles de competencias de acuerdo a las funciones de cada cargo, surgieron en algunos de estos últimos necesidades de capacitación para que el ocupante cumpliera con los requerimientos mínimos exigidos para estos.
- Para recolectar la información necesaria para la elaboración del manual de funciones, se realizaron los análisis de cargos a través del método de cuestionario-entrevista, por medio del cual se evidenció que muchos de los trabajadores no tenían claridad respecto al objetivo general del cargo que desempeñan, incluso se les dificultaba enumerar las funciones que realizaban confundiéndolas con el objetivo general, haciéndose necesario recurrir a la información que pudieran suministrar los jefes inmediatos correspondientes.
- Respecto a la valoración, para la que se utilizó el Método de Perfiles y Escalas Guías de Hay, método que a pesar de ser cuantitativo maneja



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

perfiles que se ajustan a las competencias demandadas por cada cargo facilitando así la asignación de puntos.

- Partiendo de la valoración, durante la realización de la estimación, salió a relucir que en algunos casos los salarios devengados son menores de lo que deberían ser, esto, para los cargos de Supervisor de Ruta en un 29%, Supervisor de Ventas en un 41%, Analista en 36%, Supervisor de Planta en 44%, Coordinador de Recibo y Cuarto Frío en 51%, Jefe de Control de Calidad en 26%, Jefe de Derivados en un 53% y Auxiliar Administrativa en un 20% (teniendo estos las proporciones más representativas) y en otros casos son mayores de lo que deberían ser, como el cargo de Asistente de Cartera en una proporción del 18%, Auxiliar de Gestión Humana en 22%, Auxiliar Contable en 24%, Tesorero en un 18%, Jefe Administrativo y Contable en un 25% y Jefe de Mantenimiento en un 18%, igualmente con las proporciones más representativas; estas desigualdades no consideran los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Esta conclusión se afianzó al comparar los salarios de la empresa con los de la competencia donde se visualizó que éstos están por debajo en todos los cargos de la organización.
- Al analizar la política salarial, se nota que sólo contempla el salario básico y los aspectos legales lo que puede ser una causa de desmotivación para los trabajadores pues no se tiene en cuenta para su remuneración muchos aspectos que ayudarían a aumentar su productividad laboral como el reconocimiento por el desempeño propio, incrementos por mérito, entre otros.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- La realización de este proyecto permitió la estructuración organizada y sistematizada del manual de funciones y la estructura salarial, que servirá de guía para analizar las características, funciones y responsabilidades de cada cargo, los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito, el establecimiento de métodos para la planeación, promoción y desarrollo del personal, así como también criterios para establecer una adecuada escala salarial.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

8. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas, se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

- El Modelo de Gestión por Competencias se utilizó para diseñar el manual de funciones que facilitará los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal; se recomienda la utilización de este modelo en el proceso de evaluación de desempeño y en la programación de las capacitaciones, con el fin de unificar los criterios con que se desarrollan los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Gestión Humana y así contar con personal cualificado dentro de la organización.
- Se recomienda la implementación del manual de funciones para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal, a fin de asegurar la inclusión de empleados idóneos en la empresa y así mismo ofrecer información útil para establecer criterios sobre capacitación, desarrollo de personal, evaluación de desempeño y escala de salarios.
- Tanto el manual de funciones como la valoración de los cargos deben ser reevaluadas periódicamente por los respectivos Jefes, ya que es posible que surjan modificaciones en cuanto a funciones, responsabilidades y requisitos en los cargos, para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- Se recomienda la implementación de la estructura salarial propuesta en el presente trabajo, que le permitirá a la empresa mantener la equidad interna, así como la competitividad externa.

- En lo que respecta a la política salarial se recomienda tener en cuenta, además de los aspectos que actualmente contempla, beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados, estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento, como incrementos por mérito, incentivos salariales, ascensos, reconocimientos por desempeño, facilidades en la adquisición de vivienda, mejoramiento en el nivel educativo del trabajador, eventos deportivos; esto con el fin de mantener motivado al personal a que mantenga y aumente su productividad laboral.



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

BIBLIOGRAFIA

- SENA. Competencias Laborales [en línea]. [citado en 2005-02-16] disponible en Internet <http://www.sena.edu.co/portafolio+d+servicios/competencias+lab+orales>
- OIT. Competencias Laborales [en línea]. [citado en 2005-02-16] disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm>
- SOBERANIS, Elba, Maritza Monterroso y Holguer Estuardo. Manual de Funciones [en línea]. [citado en 2005-02-16] disponible en Internet <http://www.monografias.com/trabajos12/pracmej/pracmej.shtml>
- DELGADO, Domingo. Gestion por Competencias [en línea]. [citado en 2005-02-21] disponible en Internet <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos/rev/compet.htm>
- QUEZADA, Humberto. Competencias Laborales [en línea]. [citado en 2005-02-21] disponible en Internet http://www.sht.com.ar/archivos/temas/temas_rrhh_indice.htm
- Universidad Nacional de Colombia. Manual de Funciones [en línea]. [citado en 2005-02-21] disponible en Internet <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas>
- CRUZ, peggy, Silvana Rojas. Gestion por Competencias [en línea]. [citado en 2005-02-21] disponible en Internet <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
- FERNANDEZ, Maria del Pilar. Sistemas de Valuación de Puestos [en línea]. [citado en 2005-07-08] disponible en Internet <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.htm>
- GONZALEZ, Ramiro. Administración de la Remuneración [en línea]. [citado en 2005-07-08] disponible en Internet <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/tomo2/tema1/cap02a.html>



**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA
PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE
PROLECA LTDA., BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS**



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

- ATENCIA, Dagoberto y Mario Ricardo, Diseño de un sistema de gestión de Recursos Humanos basado en competencias para el Banco Agrario de Colombia seccional Cartagena, 2003.
- AGAMEZ, Mabel, Leyvin Castro y Heidi Marín, Diseño del mapa de competencias por cargos para el personal directivo de la coordinación de ingeniería de plantas de la empresa colombiana de petróleos refinería Cartagena, 2004.
- VELANDIA, Néstor y Juan Antonio Morales, Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Mc Graw Hill, Bogotá, 2001.
- VARGAS, Nelson Rafael, Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría de la Administración 2ª Ed., Mc Graw Hill, Bogotá, 2000.
- ROBBINS, Stephens y Mary Coulter, Administración 6ª Ed., Prentice Hall, México, 2000.
- MARELI, Anne, Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencia. Documento de trabajo fotocopiado 1999.
- ALVAREZ, Augusto, La Administración de Sueldos y Salarios, 1ª Ed., Publicaciones Universidad Externado de Colombia, Bogota, 1986.
- ROCK, Milton, Manual de Administración de Sueldos y Salarios, 2ª Ed, Tomo I, Mc Graw Hill, México, 1988.
- BOYATZIS, Richard, Competencias ¿moda o necesidad?, Metodología Hay/ McBer, 1982.
- SENA, Manual para Diseñar Estructuras Curriculares y Módulos de Formación para el Desarrollo de Competencias en la Formación Profesional Integral, Octubre 2002.

ANEXOS

Anexo A
Cuestionario de análisis de cargos



ANÁLISIS DEL CARGO DE TRABAJO

Esta encuesta tiene por objetivo recopilar información acerca de su Cargo actual de trabajo. Los datos suministrados serán de carácter confidencial, con fines de diseñar el Manual de Funciones de la organización.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO DE TRABAJO

NOMBRE DEL CARGO: _____

Departamento, unidad o sección: _____

Cargo del Jefe inmediato: _____

Nombre del ocupante del Cargo: _____

Horario: _____

Nº de personas que desempeñan el mismo cargo: _____

Cargos que supervisa: _____

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO DE TRABAJO: (En un máximo de cuatro frases conteste: ¿Por qué existe el Cargo? Exponga el propósito fundamental del mismo. Es un resumen de su razón de ser.)

2. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y TAREAS

2.1 ¿Qué hace?

2.2 ¿Cómo lo hace?

2.7 Dé los nombres y cargos de uno o más funcionarios que tengan un Cargo igual o muy parecido al suyo:

3. EDUCACIÓN

3.1 ¿Qué grado de educación se requiere para desempeñar este cargo?

3.2 Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicionales que son necesarios:

4. EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- _____ No se requiere
- _____ 1-3 meses
- _____ 3-6 meses
- _____ 6-9 meses
- _____ 9-12 meses
- _____ 12 ó más ¿Cuánto tiempo?

¿Cuánto tiempo se requiere para realizar la inducción al cargo?

5. HABILIDADES O DESTREZAS

Señale las habilidades o destrezas requeridas para el desempeño de tu trabajo

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Agudeza visual | <input type="checkbox"/> Atención |
| <input type="checkbox"/> Agudeza auditiva | <input type="checkbox"/> Escritura |
| <input type="checkbox"/> Agudeza olfativa | <input type="checkbox"/> Iniciativa |
| <input type="checkbox"/> Capacidad táctil | <input type="checkbox"/> Habilidad de planear actividades |
| <input type="checkbox"/> Habilidad expresiva | <input type="checkbox"/> Habilidad para organizar actividades |
| <input type="checkbox"/> Coordinación general | <input type="checkbox"/> Habilidad para supervisar actividades |
| <input type="checkbox"/> Coordinación tacto-visual | <input type="checkbox"/> Habilidad para evaluar resultados |
| <input type="checkbox"/> Nivel académico | <input type="checkbox"/> Velocidad y coord. en movimientos |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de análisis | <input type="checkbox"/> Altura |
| <input type="checkbox"/> Aritmética | <input type="checkbox"/> Vigor muscular |
| <input type="checkbox"/> Creatividad | <input type="checkbox"/> Lectura |
| <input type="checkbox"/> Rapidez de decisión | <input type="checkbox"/> Capacidad de juicio |

6. ESFUERZO

6.1 FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

6.2 MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el Cargo produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo el cual lo ejerce:

TIEMPO DE APLICACION DEL ESFUERZO			
	ESPORADICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
PEQUEÑA CONCENTRACIÓN			

MEDIANA CONCENTRACIÓN			
ALTA CONCENTRACION			

7. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

7.1 ¿Ejecuta usted tareas de jefatura o supervisión directa sobre personal?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa, señale el tipo de supervisión:

Frecuente Varias veces al día Los objetivos están delineados

Ocasional Supervisión limitada Poca o inexistente supervisión

Explique como lo hace:

7.2 Indique el nombre, cargo y la distribución de sus subalternos:

Nombre del cargo	Departamento o sección	Personas que ocupan el mismo cargo

7.3 Seleccione el grado de orientación, control de personal, procedimientos y autonomía que requiere su cargo.

() Prescrito. Se encuentra sujeto a órdenes directas y detalladas así como una estrecha supervisión.

() Controlado. Está sujeto a instrucciones y rutinas de trabajo preestablecidas así como a una estrecha supervisión.

- Estandarizado. Está sujeto parcial o totalmente a procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y a una supervisión sobre el avance del mismo.
- Reglamentado. Está sujeto total o parcialmente a procedimientos respaldados por políticas específicas y está sujeto a una supervisión general por parte del jefe.
- Dirigido. Está sujeto a prácticas amplias y a procedimientos respaldados en políticas específicas orientadas a una actividad operacional concreta y está sujeto a una dirección gerencial por parte del superior.
- Dirección general. Está sujeto a la aplicación de políticas funcionales y metas.

7.4 ¿Qué decisiones puede tomar usted sin consultar a sus superiores en la realización de su trabajo?

7.5 ¿Qué tipo de pensamiento emplea para atender y resolver problemas a su cargo?

- Sencillo. Implica la elección sencilla de casos aprendidos en situaciones simples.
- Elección de modelos. La elección se basa en casos aprendidos.
- Interpretación. Se elige basado en lo aprendido en anteriores experiencias para aplicarlas en situaciones nuevas o parecidas.
- Adaptación. Implica un pensamiento analítico, interpretativo y/o constructivo en el que genere soluciones dentro de situaciones variables.
- Pensamiento sin guía. Exige un pensamiento conceptual o imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento.

7.6 Los errores que usted cometa en la toma de decisiones tiene consecuencias que:

- Son fáciles de corregir en el desarrollo normal del trabajo ()
- Pueden obstaculizar temporalmente el trabajo de otros dentro de la misma empresa ()
- Atrasan los objetivos y metas de la empresa ()
- Repercuten en el desarrollo de actividades en niveles inferiores ()
- Tiene otras consecuencias ()

¿De qué manera se descubren o se verifican esos errores?

8. RESPONSABILIDADES

8.1 Por maquinas o equipos

Nombre de las maquinas o equipos	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Valor económico

Expresar el valor económico en SML (salarios mínimos legales)

8.2 Por dinero o valores

Anotar el dinero promedio expresado en SML que usted custodia dependiendo de la frecuencia con que usted lo hace:

Diario _____

Semanal _____

Quincenal _____

Otro ¿Cuál? _____

8.3 Por contacto con el público

INTERRELACIONES	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (teléfono, carta, persona)
Empleados en otras unidades de la empresa					
Asegurado y/o agentes					

Publico en general					
Agencias del gobierno					
Otros (especifique)					

8.4 Por información

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quien es cada reporte:

Reporte	Dirigido a	Frecuencia
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

9. CONDICIONES AMBIENTALES

9.1 Marque con una X las condiciones físicas de su trabajo que considera malas, buenas o excelentes.

	MALA	BUENA	EXCELENTE
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			
Mobiliario			

9.2 Marque con una X los implementos de seguridad que posee en su Cargo de trabajo:

- Instalaciones amplias ()
- Adecuadas dimensiones de escritorios ()
- Sillas ergonómicas ()
- Protectores de pantalla de computador ()
- Guantes adecuados ()
- Cascos protectores ()
- Protectores auditivos ()
- Mascarillas ()
- Extintores ()

Botas de seguridad ()

Otras ()

Descríbalas:

10. ÁREAS O FRENTE DE TRABAJO

Mencione el área o frente de trabajo donde desempeña su cargo

11. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales indique en la tabla el factor de riesgo al que está expuesto y mencione el subfactor específico.

Factor de riesgo	Subfactor
Físicos	Ruido, iluminación, vibraciones, temperaturas extremas, presiones, radiaciones.
Químicos	Gases, vapores, polvos.
Biológicos	Microorganismos de origen vegetal, animal, orgánicos e inorgánicos.
Ergonómicos	Posturas, fuerzas, repeticiones de tareas, duración, tiempo de recuperación.
Psicosociales	Estrés, monotonía, inestabilidad laboral, exceso de responsabilidades, insatisfacción laboral.
Mecánicos	Son los que se producen con el uso de maquinas, útiles y herramientas: cortes, quemaduras, golpes.
Locativos	Condiciones físicas defectuosas, no señalización.
Eléctricos	Se producen cuando las personas trabajan con maquinas o aparatos eléctricos. Baja tensión (soldaduras, electricidad estática, equipos y herramientas eléctricas portátiles). Alta tensión (líneas eléctricas aéreas).

Anexo B
Listado de competencias

LISTADO DE COMPETENCIAS

<p>1. ALTOS ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO (AEP)</p> <p>Se refiere a los estándares expresados en el comportamiento como profesional y ejecutivo. Aquellos con esta competencia se preocupan por darle un toque profesional a todo lo que hacen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar preocupación por ser profesional. Muestra preocupación por las fallas que le impiden cumplir estándares o expresa su malestar al ser asociado a un comportamiento mediocre. 2. Moldear Profesionalismo. Describe su perfil como modelo de conducta profesional, expresa estándares personales de comportamiento ejecutivo (con prontitud y eficacia). 3. Mostrar altos estándares de profesionalismo. Demuestra en todas sus acciones su preocupación por realizar un trabajo de calidad y mostrar un comportamiento profesional ante sus colaboradores, colegas, jefes y clientes. 4. Retar a otros. Exige a otros mostrar un comportamiento profesional, reta al jefe/colegas a tomar acción sobre comportamientos inadecuados de sus compañeros; confronta a los clientes ante comportamientos poco profesionales.
<p>2. AUTENTICIDAD (AU)</p> <p>Se refiere al grado en que una persona actúa en concordancia con sus valores expresados “actúo de acuerdo a lo que digo”. Expresa verbalmente su adhesión a un valor o su posición en relación a un asunto y lo respalda con su actuación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percibir la ausencia de la autenticidad. Identifica discrepancias entre los valores y conducta, ya sea en su persona o en los demás. 2. Ser consistente. Su conducta es consistente con sus valores cuando no esta bajo presión. 3. Hablar con honestidad a si mismo. Admite sus errores/fracasos ante colaboradores y jefes. 4. Actuar en función de valores. Su conducta es consistente con sus valores, aun cuando las condiciones son totalmente desfavorables o esta bajo mucha presión. 5. Exigir autenticidad. Exige a sus colaboradores que se respeten entre si. Es capaz de hablar con franqueza y honestidad de errores o fracasos con los clientes.
<p>3. AUTOCONFIANZA (AF)</p> <p>Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y de escoger el enfoque adecuado para superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentarse con seguridad. Luce seguro de si mismo. Confía en sus habilidades para lograr que las cosas se concreten y alcanzar los resultados esperados. 2. Actuar con independencia. Toma decisiones sin estar preguntando la opinión de los demás o actúa a pesar del desacuerdo manifestado por otros (sin confrontarlos). 3. Responder a los retos o al conflicto. Ve las situaciones y problemas como retos y los aborda con la actitud de “puedo hacerlo”. Busca y acepta responsabilidades añadidas. Muestra su desacuerdo a sus superiores o clientes con tacto y seguridad. Expresa su postura con claridad y seguridad en situaciones conflictivas. 4. Mostrar seguridad en sus capacidades. Se considera entre los mejores o mas capaces en el cargo, se percibe como una persona experta capaz de impulsar, desencadenar, empujar, etc.; manifiesta seguridad en sus puntos de vista. 5. Admitir sus fortalezas y limitaciones. Se siente cómodo cuando habla de sí mismo y admite sus propias limitaciones y fortalezas. 6. Escoger retos de alto riesgo. Se enfrenta a sus superiores o clientes en forma contundente. Se ofrece para abordar misiones especialmente retadoras. Ejemplo: Me dijeron que aceptar esta responsabilidad era suicida,

<p>4. AUTOCONTROL (AC)</p> <p>Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales. Así mismo, implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.</p>	<p>pero yo sabía que podía lograrlo así que acepté el cargo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistir la tentación. Siente el impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación de actuar impulsivamente. 2. Controlar parcialmente las emociones. Controla sus emociones en situaciones que le provocan disgusto, enfado, profunda frustración o estrés, sin tomar acciones que le permitan expresarse constructivamente. Ejemplo: Salirse de la reunión o retirarse por completo. 3. Actuar con calma. Controla emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés y continúa las discusiones o sus actuaciones con cierta calma. Ignora la agresividad de la situación (no se engancha) y continua con la discusión o trabajo. Ejemplo: Salirse de la reunión para controlar sus emociones para luego regresar y continuar con la conversación. 4. Manejar el estrés con efectividad. Utilizando técnicas o trucos para controlar el estrés, evitar bajar el rendimiento y trabajar de forma efectiva en situaciones donde la tensión es continua. Planifica con gran anticipación actividades con el objeto de reducir el estrés. 5. Controlar su estilo de dirección. Controla emociones fuertes y afronta consecutivamente la causa del problema que las provoca. Controla la manera en que se relaciona con su gente en situaciones de crisis. 6. Tranquilizar a los demás. En situaciones de gran estrés no solo controla sus emociones y mantiene la calma, sino que también tranquiliza a los que lo rodean.
<p>5. BÚSQUEDA DE INFORMACION (BI)</p> <p>Es la inquietud y la curiosidad de saber mas sobre cosas, temas o personas. Implica el ir mas allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno y buscar oportunidades o información que puedan ser útiles en el futuro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntar. Hace preguntas discretas a las personas que lo rodean o a aquellas implicadas en la situación concreta. 2. Indagar personalmente. Aborda personalmente la investigación del problema o situación. Consulta a aquellas personas que conocen de cerca la problemática. 3. Profundizar en el tema. Hace preguntas para ahondar en el origen de los problemas para ir más allá de lo evidente. 4. Recurrir a otras personas. Entra en contacto con personas que no están involucradas en la situación problema para conocer sus perspectivas, experiencia, etc. 5. Hacer trabajo de investigación. Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible en un periodo de tiempo limitado. O bien, realiza un trabajo de investigación formal a través de revistas, documentación específica u otras fuentes. 6. Usar sistemas de información propios. Establece procedimientos o hábitos que le permiten recoger información de distintos tipos de forma periódica. Ejemplo: promueve reuniones informales de forma periódica, realiza visitas, etc. 7. Implicar a otros. Compromete a otros que normalmente no estarían involucrados, en la búsqueda de información.

<p>6. COMPORTAMIENTO ANTE ERRORES (CAE)</p> <p>Refleja la actitud que las personas toman para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Culparse. Ante un error, se culpa durante mucho tiempo de los resultados, en lugar de hacerlo en un lapso más razonable. Muestra impotencia o incapacidad para cambiar. 2. Racionalizar. Justifica los problema/errores atribuyendo la responsabilidad a las circunstancias o a la suerte, viéndose a si mismo como víctima de la situación. 3. Aceptar parcialmente la responsabilidad. A veces racionaliza culpando a los demás o a las circunstancias y en otras acepta parte de la responsabilidad. 4. Asumir la responsabilidad. Acepta la responsabilidad de fracasos o errores concretos. Dice por ejemplo “en ese caso, no di la importancia que hubiera debido al problema, me equivoqué”. 5. Aprender de las fallas. Analiza su comportamiento para entender el porque de sus errores y para mejorar sus desempeño futuro. 6. Admitir sus errores públicamente. Admite sus errores y actúa para corregirlos.
<p>7. CONCIENCIA ORGANIZACIONAL (CO)</p> <p>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones, como aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; así mismo es capaz de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectaran a gente y a grupos dentro de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la estructura formal. Identifica o tiene en cuenta la estructura formal o jerárquica de una organización, la “cadena de mandos”, el poder de acuerdo con las posiciones, las normas, los procedimientos establecidos, etc. 2. Identificar la estructura informal. Identifica a las personas claves, los que influyen sobre las decisiones. Pone en práctica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona tan bien como seria deseable. 3. Comprender el clima y la cultura. Identifica las limitaciones implícitas o no expresadas, lo que se puede hacer o no hacer, en distintos momentos o en ciertas posiciones. Identifica y utiliza la cultura y el lenguaje de la organización para dar la mejor respuesta. 4. Identificar las “relaciones de poder” de la organización. Comprende la “política interna” y utiliza con criterios de oportunidad las relaciones de poder existentes en la empresa (alianzas, rivalidades). 5. Comprender asuntos de fondo de la organización. Comprende las razones que motivan determinados comportamientos y/o problemas de fondo. Oportunidades o fuerzas de poder no explicitas que afectan a la organización o bien, tiene en cuenta la estructura funcional implícita de la organización. 6. Comprender asuntos de fondo de la organización, con proyección a largo plazo. Comprende y aborda los problemas de fondo, oportunidades, fuerzas de poder no explicitas que afectan a largo plazo a la organización, en su relación con el mundo exterior. Comprende las razones históricas del comportamiento organizacional.
<p>8. CONOCIMIENTOS TECNICOS (CT)</p> <p>Incluye el interés por poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos, así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar preguntas. Responde a preguntas como experto en su materia. Ofrece y transmite información a los demás. 2. Utilizar los conocimientos técnicos. Utiliza sus conocimientos técnicos para algo mas que resolver dudas o contestar a las preguntas. Aporta ideas para profundizar en el tema o problemas en discusión. 3. Solucionar problemas técnicos. Busca oportunidades para ayudar a la gente a resolver problemas técnicos o mejorar su rendimiento. Comparte espontáneamente con los demás su experiencia. Actúa como un “consultor externo”.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Difundir nuevas tecnologías. Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías en la organización. Se le ve como una persona innovadora que busca crear cambios. 5. Publicar artículos. Escribe y publica artículos sobre nuevas tecnologías.
<p>9. DESARROLLO DE RELACIONES (DR)</p> <p>Consiste en construir o mantener relaciones cordiales o redes de contacto con la gente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestos amistosos. Acepta invitaciones u otros gestos amistosos, pero no toma iniciativa o no se esfuerza por mantener relaciones de trabajo. 2. Mantener relaciones de trabajo. Se pone en contacto con las personas involucradas. Mantiene relaciones formales de trabajo (principalmente asociadas a temas laborales, aunque no utilice necesariamente un estilo o tono formal). Este nivel incluye charlas informales sobre materias relacionadas con el trabajo. 3. Establecer ocasionalmente relaciones informales. De vez en cuando toma la iniciativa para establecer en el trabajo relaciones informales, es decir, al margen de asuntos laborales. Por ejemplo, conversaciones sobre la familia, aficiones, etc. 4. Entablar frecuentemente relaciones informales. Le gusta entablar en el trabajo relaciones al margen de los temas relacionados con la organización. Se esfuerza para que estas relaciones se mantengan. 5. Entablar contactos ocasionales fuera del trabajo. De vez en cuando toma la iniciativa para establecer y crear "encuentros sociales" con los compañeros o clientes fuera del ámbito de la empresa. 6. Entablar contactos sociales frecuentes. Frecuentemente inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros fuera del ámbito de la organización.
<p>10. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)</p> <p>Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al simple hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino un esfuerzo sincero por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expresar expectativas positivas. Hace comentarios positivos sobre las habilidades o potencial de los demás, incluso en los casos más difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender a mejorar su desempeño. Expresa su deseo de ayudar a la gente a desarrollarse. 2. Dar instrucciones. Da instrucciones detalladas o modela la tarea a realizar. Ofrece sugerencias beneficiosas. 3. Dar apoyo. Ofrece apoyo práctico para facilitarle el desempeño al colaborador. Se asegura que hayan quedado claras las directrices y explicaciones. 4. Dar retroalimentación. Analiza con sus funcionarios la evolución de su desempeño para promover su desarrollo. 5. Alentar y animar. Anima a los demás después de un contratiempo o revés. Expresa su confianza en que puede mejorar y le ofrece sugerencias individuales para superarse. 6. Fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo. Establece acciones para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de su personal. Logra que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. (Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque la empresa lo haya previsto). 7. Delegar. Después de evaluar la capacidad de sus colaboradores, delega en ellos la autoridad y responsabilidad, dejando vía libre para que realicen las tareas como ellos quieran, dándoles la oportunidad para que aprendan de sus propias experiencias. 8. Reconocer el buen desempeño. Promueve o propone promociones para colaboradores competentes como

	reconocimiento al desempeño excelente.
<p>11. DIRECCIÓN DE OTROS (DIR)</p> <p>Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica “decir a los demás lo que tienen que hacer”. Es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización. El tono varía según lo requiera la circunstancia o persona, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar instrucciones básicas. Dar las instrucciones apropiadas, dejando razonablemente explícitas las necesidades y exigencias. 2. Clarificar expectativas y fijar objetivos. Se asegura de proporcionar información detallada sobre los objetivos y sus implicaciones en el nivel individual y grupal. 3. Establecer límites. Niega con asertividad peticiones irracionales de los demás o establece límites a su comportamiento. Fija condiciones (limitar opciones) o fuerza a que tengan disponibles los recursos deseados. 4. Exigir altos rendimientos. Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad; cuando es necesario, insiste en que sus órdenes o peticiones se sigan con rigor. 5. Controlar el rendimiento de los demás. Lleva a cabo un seguimiento estrecho (o público) del desempeño, comparándolo con los objetivos establecidos (por ejemplo: colocando en una cartelera los porcentajes de logros de los objetivos individuales esperados y obtenidos marcando las desviaciones). 6. Confrontar los problemas de desempeño con los demás. Discute abierta y directamente con la gente sus problemas de rendimiento. Revisa el desempeño en función de las metas fijadas. 7. Establecer consecuencias. Utiliza sistemas de recompensa y castigo para controlar el comportamiento. 8. Mostrar desacuerdo. Muestra desacuerdo de forma de forma controlada, cuando confronta de forma repetida un bajo desempeño. Si es necesario da un preaviso para demostrar insatisfacción con el desempeño demostrado.
<p>12. ESCUCHAR Y RESPONDER (ER)</p> <p>Es el interés de entender lo que las personas dicen. Se refiere a como se es sensible a la conducta verbal o no verbal de los otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observar. Capta las reacciones de la gente producto de sus sentimientos, emociones o interpretaciones de la situación. 2. Escuchar con atención lo que dicen. Puede hacer preguntas para confirmar los mensajes que le transmiten los demás. 3. Estar al alcance de los demás. Tiene “la puerta abierta”, invita a sus compañeros, colaboradores y supervisores a que conversen con el, y/o se esfuerza activamente por entender a las demás personas. Se acerca a la gente, se muestra interesado en lo que les pasa. 4. Predecir la respuesta de los demás. Usa su capacidad de comprensión para predecir y prepararse ante la reacción de los demás (a menudo para influir, desarrollar, ayudar o incluso guiar a las personas). 5. Escuchar con interés. Capta las preocupaciones de los demás, se esfuerza para que le sea fácil y cómodo hablar de ellos. O bien, modifica su propio comportamiento para ayudar con interés a resolver las preocupaciones ajenas. 6. Ayudar. Actúa para colaborar con los demás en la solución de sus problemas (no técnicos). Ofrece espontáneamente su ayuda, le dedica tiempo a la gente para oír sus problemas.
<p>13. ESFUERZO ADICIONAL (EA)</p> <p>Es hacer más de lo que se requiere o se espera en el cargo o rol. Realiza actividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar de forma independiente. Cumple con su trabajo sin necesidad de una supervisión constante 2. Hacer un esfuerzo adicional. Trabaja horas extras, por las noches, fines de semana, etc. Todo cuanto sea necesario para completar su trabajo aunque no se lo exija la situación. 3. Hacer más de lo requerido. Realiza una tarea que va más allá de lo detallado en la descripción del cargo o

<p>que nadie le ha pedido para mejorar o incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.</p>	<p>rol.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Hacer mucho más de lo requerido. Empieza y lleva a cabo nuevos proyectos 5. Implica a los demás. Involucra a personas ajenas en esfuerzos extraordinarios (Ejemplo familia, compañeros)
<p>14. FLEXIBILIDAD (FLX)</p> <p>Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.</p> <p>Implica además, promover cambios en la organización y/o en las responsabilidades de su cargo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser flexible. Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan validos como los suyos. Asume como naturalmente lógico que la gente tiene sus propias opiniones y por lo tanto, acepta las diferencias individuales. 2. Aplicar las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible aplicando las normas, procedimientos y adaptándolas para alcanzar los objetivos globales de la organización. En situaciones de emergencia apoya las tareas de sus compañeros. 3. Ajustar su táctica. Decide que hacer con base en los cambios de la situación o en las respuestas de los demás. Ajustando su comportamiento para adaptarse a la situación y/o a las personas. 4. Adaptar su enfoque. Ajusta su plan para enfrentar la situación. Adecua sus objetivos a proyectos para manejar mejor la situación. 5. Realizar cambios en la organización. Hace pequeños cambios en su organización, que responda a las necesidades que se vayan presentando en relación con sus clientes. 6. Adaptar estrategias. Realiza cambios importantes o modificaciones en su organización, que responda a necesidades que se vayan presentando en relación con sus clientes.
<p>15. IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN (IO)</p> <p>Es la disposición de actuar en función con los objetivos de la organización. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa. Antepone los objetivos de la organización a los propios, a sus preferencias o prioridades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer esfuerzos. Se preocupa activamente por adaptarse y encajar en la organización. Respeta sus valores y normas. 2. Modelar lealtad. Demuestra lealtad, tiene disposición para colaborarle a sus compañeros con sus tareas, y apoyar las prioridades de sus superiores. 3. Contribuir activamente con la organización. Se identifica con la misión y objetivos de la organización. Ajusta sus prioridades y actividades a las necesidades de la empresa. Colabora con los demás para alcanzar los principales objetivos de la organización. Se esmera por representar a la empresa en eventos especiales. 4. Direccionar necesidades e intereses. Orienta los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa. 5. Mantener posiciones firmes. Defiende decisiones y/o posiciones que benefician a la organización, aunque éstas sean impopulares o polémicas. 6. Priorizar los intereses a favor de la organización. Renuncia a los intereses y objetivos de su área, por el bien de la empresa a largo plazo. Persuade a los demás para que logren entender esta situación.
<p>16. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)</p> <p>Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que le apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar la intención pero no tomar acciones. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no toma ninguna acción concreta. 2. Tomar una acción directa para persuadir. Utiliza la persuasión como acción directa en una discusión o presentación. Ej. Hace referencia a razones, datos, interés de otros o usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc. No realiza intentos evidentes para adaptar sus argumentos a los intereses y/o el nivel de los clientes.

<p>determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, creando en ellos una impresión concreta para conseguir que se hagan las cosas de la manera que él quiere.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar varias acciones para persuadir. Persuade de diferentes formas sin intentos evidentes para adaptar sus argumentos a los intereses y/o el nivel de los clientes. Prepara datos cuidadosamente para después exponerlos. 4. Calcular el impacto de sus palabras o acciones. Adapta sus presentaciones y/u orienta las discusiones para atraer el interés de los demás. Define estrategias para involucrar a otros. 5. Utilizar tácticas específicas para influir. Adapta sus tácticas a cada grupo. Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás. 6. Influenciar a través de otros. Se vale de expertos o terceros para influir a los demás, o bien utiliza argumentos muy elaborados. Fomenta alianzas para apoyar ideas; da o retiene información para crear determinados efectos; utiliza dinámicas de grupo para guiar o dirigir. 7. Utilizar estrategias de influencia complejas. Se vale de complejas estrategias diseñadas "a la medida" para situaciones particulares. Organiza las situaciones, cargos de trabajo o modifica la estructura de la organización fomentar los comportamientos deseados, etc.
<p>17. PROACTIVIDAD E INICIATIVA (PI)</p> <p>Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar tenacidad. No abandona fácilmente un asunto cuando éste se complica. Insiste realizando acciones para superar los obstáculos. 2. Identificar las oportunidades o los problemas actuales. Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarlas o bien se enfrenta con los problemas (normalmente dentro de los primeros días). 3. Ser decidido en situaciones de crisis. Actúa rápida y decididamente en una crisis (en lugar de esperar y ver si se resuelve por sí sola). 4. Adelantarse a los acontecimientos. Se prepara verificando opciones y teniendo un plan de contingencia. 5. Prevenir crisis. Se anticipa (6 meses o más) y se prepara para aprovechar oportunidades o evitar crisis que no son evidentes para otros. 6. Crear oportunidades. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades y evitar problemas.
<p>18. INNOVACION (INV)</p> <p>Es esforzarse en realizar cosas nuevas que mejoran el desempeño, generar ideas valiosas o aplicar las existentes con originalidad. Ser creativo en la solución de problemas, desarrollo de productos, procesos o servicios nuevos y/o mejorados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar algo nuevo para el cargo o rol. Realiza cosas nuevas que mejoran el desempeño en el cargo. 2. Realizar algo nuevo para la unidad de trabajo. Mejora el desempeño de la organización, haciendo cosas nuevas diferentes que antes no se hicieron en su unidad de trabajo. 3. Hacer algo nuevo para la organización. Introduce novedades singulares o de vanguardia que antes nunca se ha aplicado en el área y que mejoran el desempeño. 4. Hacer algo que promueve una transformación. Introduce cambios que son tan novedosos y/o eficaces que provocan una transformación en el área.
<p>19. LIDERAZGO (LID)</p> <p>Significa asumir el rol de guía de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchar y actuar en función de expectativas positivas. Habla y expresa expectativas de los demás en forma positiva. Confía en que las personas saben lo que están haciendo y respeta sus capacidades. 2. Informar a las personas. Se asegura que el grupo dispone de la información necesaria; mantiene informada a las personas afectadas por una decisión. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.

<p>orientar a los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Promover la participación del grupo. Dirige el procesos de interacción de grupo con el objeto de desarrollar la participación de todos sus miembros y formar equipos que contribuyan (Ej. Diseña actividades basada 3en lluvias de ideas, realiza sesiones de formación de grupo sin imponer sus opiniones, hace preguntas, focaliza la atención del grupo en la tarea y refuerza a quienes participan). 4. Solicitar y valorar opiniones. Dirige las discusiones para obtener nueva información. Busca aprender de los demás especialmente de sus colaboradores (Ej. Solicita ideas para formular planes o sustentar decisiones). 5. Utilizar de forma justa su autoridad. Hace uso de su autoridad y poder con equidad. Se esfuerza por tratar a los miembros del equipo sin favoritismos. 6. Cuidar del grupo. Como líder defiende la reputación del grupo o equipo en la empresa y lucha por obtener tanto el personal y recursos como la información necesaria para el buen funcionamiento del mismo. Se asegura que las necesidades del grupo sean cubiertas. 7. Promover la efectividad del grupo. Utiliza estrategias para promover un ambiente de cooperación en el equipo, mantener los ánimos altos y alcanzar buenos niveles de productividad. 8. Ser líder efectivo. Consigue el apoyo de los demás. Siendo un modelo de actuación para ellos. Es un líder que transmite credibilidad y genera en el grupo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la visión del equipo.
<p>20. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE (OHC)</p> <p>Es el deseo de ayudar o servir a los demás entendiendo sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas de los clientes tanto internos como externos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente. Manteniéndolo actualizado sobre la situación de los tramites, proyectos/asuntos, etc. (pero no ingá sobre los problemas no expresados y menos evidentes de los clientes). 2. Mantener comunicación abierta. Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas, conoce su nivel de satisfacción. Le ofrece información útil y un servicio grato y amable. 3. Comprometerse personalmente. Se responsabiliza por subsanar sin excusas y con prontitud los problemas del cliente. 4. Mantener una disponibilidad total. Adopta una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste pasa por periodos críticos, haciendo esfuerzos concretos por solucionar sus necesidades. 5. Resolver necesidades no evidentes del cliente. Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, pero no explicitas, es decir, indaga mas allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles para esas necesidades. 6. Tener perspectiva a largo plazo. Entabla una relación con el cliente con perspectiva a largo plazo para resolver sus necesidades. No busca obtener un beneficio de inmediato, sino que sí es necesario sacrifica “el hoy por el mañana”, buscando obtener beneficios mutuos a largo plazo, obteniendo incluso mejoramiento en la calidad del servicio. 7. Actuar como Consejero de confianza. Desarrolla una opinión independiente sobre las necesidades, problemas y oportunidades del cliente. Actúa de acuerdo a esta opinión. Llega a entablar una relación íntima en los procesos de toma de decisiones de los clientes (Ej. Recomendando enfoques que son nuevos y distintos a los que pidió el cliente).

<p>21. ORIENTACION HACIA EL LOGRO (OHL)</p> <p>Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por superar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Querer trabajar correctamente. Intenta realizar el trabajo adecuadamente, sintiendo la necesidad de mejorarlo. Le inquieta sentirse ineficaz (Ej. Lamenta haber “perdido el tiempo” y quiere mejorar), pero no hace nada para conseguir mejoras concretas. 2. Trabajar para alcanzar los estándares establecidos. Realiza actividad para conseguir los objetivos de trabajo establecidos, manejando el tiempo con efectividad. 3. Establecer sus propios objetivos “de excelencia (estándares)”. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados frente a unos “niveles de excelencia” que no han sido establecidos por sus superiores. Se siente entusiasmado y energizado por realizar un trabajo impecable y de calidad. 4. Mejorar el rendimiento y conseguir resultados. Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño, logrando resultados concretos (Ej. encuentra formas mejores, mas rápidas, menos caras o mas eficientes de hacer las cosas sin establecerse metas específicas para ello). 5. Establecer objetivos realistas y retadores. Define prioridades u objetivos para sí mismo y para otros. Promueve y apoya a sus colaboradores para asumir riesgos calculados e intentar hacer cosas nuevas. 6. Realizar análisis de la relación costo-beneficio. Toma decisiones, establece prioridades y objetivos, manteniendo siempre en la mente la relación entre “recursos utilizados y resultados obtenidos”. Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos de una inversión o al análisis costo-beneficio. 7. Asumir riesgos calculados del negocio. En un entorno de incertidumbre, compromete recursos y tiempo para mejorar el rendimiento. Anima y apoya a sus colaboradores para que asuman riesgos calculados. 8. Persistir en sus esfuerzos para concretar el negocio. Realiza y mantiene acciones en el tiempo para alcanzar un objetivo empresarial, enfrentándose a los obstáculos que se le presentan.
<p>22. PENSAMIENTO ANALITICO (PA)</p> <p>Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o discusión de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, estableciendo racionalmente prioridades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desglosar problemas. Detalla los elementos que interviene en los problemas o situaciones, y establece una lista sencilla de tareas o actividades para atenderlos 2. Identificar relaciones básicas. Analiza relaciones entre algunas partes de un problema o situación. Establece relaciones causales sencillas, (A causa B). Identifica los puntos a favor o en contra en una situación o decisión. Marca prioridades en las tareas, según el orden de importancia. 3. Identificar relaciones múltiples. Analiza relaciones entre varias partes de un problema o situación. Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea/situación compleja en partes manejables. Reconoce posibles causas o consecuencias probables de una acción. Generalmente anticipa los obstáculos que podrían aparecer en un proceso y piensa en los pasos siguientes. 4. Realizar planes o análisis complejos. Desglosa sistemáticamente un proceso o problema complejo en las partes que lo componen. Hace un análisis profundo para identificar una solución. Utiliza diferentes técnicas para analizar cada una de las partes de un problema complejo y de esta forma abordarlas, llegando a una solución. 5. Realizar planes o análisis muy complejos. Desglosa sistemáticamente procesos o problemas multidimensionales en las partes que lo componen. Utiliza diferentes técnicas para identificar las posibles soluciones que se puedan plantear a través de un análisis riguroso que permita incluso compararlas para ver las implicaciones de cada una.

<p>23. PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC)</p> <p>Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que en apariencia no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar reglas básicas. Utiliza reglas básicas, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. 2. Reconocer patrones. Identifica inconsistencias, discrepancias, tendencias e interpelaciones entre datos. Reconoce las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado. 3. Utilizar conceptos complejos. Utiliza las teorías o tendencias para analizar las situaciones presentes. Adapta correcta y adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos. 4. Integrar datos o situaciones complejas. Sintetiza ideas, datos claves, y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. 5. Crear nuevos conceptos para situaciones complejas. Explica los problemas, situaciones o ideas complejas utilizando adecuadamente un enfoque nuevo. Crea y evalúa múltiples conceptos, hipótesis o explicaciones para una situación dada. 6. Crear nuevos modelos. Identifica relaciones validas entre datos complejos de muchas áreas no relacionadas entre sí. Crea nuevos modelos o teorías para explicar una situación o problema complejo y concilia datos discrepantes.
<p>24. PENSAMIENTO CREATIVO (PCR)</p> <p>Implica usar un enfoque innovador para manejar los problemas, teniendo una visión amplia que le permite apreciar alternativas diferentes y está dispuesto a experimentarlas, teniendo clara noción de los riesgos que es razonable asumir.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuestionar la calidad de la metodología convencional de trabajo. Ante una nueva situación, su disposición es intentar diferentes soluciones utilizando enfoques poco ortodoxos o tradicionales. 2. Tener ideas innovadoras. Genera soluciones diferentes y es innovador produciéndolas. 3. Aplicar pensamiento lateral para identificar soluciones novedosas. En su proceso de encontrar soluciones, contempla ideas radicales o poco convencionales; toma en cuenta aspectos que van más allá de la data que tiene a mano y ve las situaciones en diferentes dimensiones. 4. Respaldar de manera ágil los cambios. Es flexible manejando las limitaciones o restricciones externas, se adapta a los cambios externos. 5. Promover nuevas ideas entre su gente. Invita a su personal a intentar nuevas maneras de hacer las cosas. 6. Producir y mantener un ambiente de creatividad entre el personal. Asegura que las ideas/enfoques de los demás se tomen en cuenta.
<p>25. PERSPECTIVA ETICA (PE)</p> <p>Es la capacidad de entender las implicaciones morales (bien y mal) y éticas (obligaciones) de una situación. Involucra manejar valores que están en conflicto y decidir en función de una perspectiva ética.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las dimensiones morales de una situación. Reconoce cuando es justo, injusto y equitativo, distingue lo bueno y lo malo en una situación. 2. Aplicar la ley/norma para manejar una situación. Sigue las normas al pie de la letra y actuaron el espíritu de la ley. 3. Actuar con base al espíritu de la ley en asuntos morales. Es capaz de interpretar lo que dice la ley con el objeto de mantener la moral en alto nivel. Analiza opciones con base a las implicaciones morales. 4. Reconoce que existe ambigüedad moral. Es capaz de actuar a pesar de la ambigüedad. Toma acciones interpretando el espíritu de la ley en situaciones que implican un dilema moral y se preocupa del impacto de su conducta sobre la gente.

<p>26. PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POC)</p> <p>Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener orden en el lugar de trabajo. Mantiene su mesa, archivos y demás herramientas de trabajo en buen orden. 2. Mostrar preocupación por el orden y la claridad. Le gusta trabajar con ideas claras. Busca tener definidos y preferiblemente formulados por escrito los objetivos, tareas y roles. 3. Comprobar su propio trabajo. Comprueba doblemente la exactitud de la información o de su propio trabajo. 4. Controlar el trabajo de los demás. Controla la calidad del trabajo de los demás asegurándose de que se siguen los procedimientos establecidos, o bien lleva un seguimiento detallado de las actividades propias o de los demás. 5. Controlar datos, proyectos o procesos. Controla el progreso de un proyecto respecto a sus objetivos y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta datos erróneos o asuntos y busca toda la información que le permita mantener el orden; tiene una preocupación general por mejorar el orden de los sistemas establecidos. 6. Desarrollar sistemas o procesos. Desarrolla y utiliza sistemas para estar al día y realizar un seguimiento de la información. 7. Desarrollar sistemas complejos. Desarrolla y utiliza nuevos sistemas detallados y complejos para mejorar el orden y calidad de los datos, o bien detecta nuevas necesidades a partir del desorden percibido (necesidades que no tienen que ver con el orden).
<p>27. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL (SI)</p> <p>Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, colaboradores y superiores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer los razonamientos o emociones. La persona es capaz de entender los razonamientos de los demás, o bien sus emociones, pero no es capaz de comprenderlos en su integridad (razón+ emociones). 2. Entender razonamientos y emociones. La persona entiende a las demás como un conjunto inseparable de razonamientos y emociones. 3. Identificar las razones. La persona entiende el sentido o el porque los demás actúan de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen, o lo hagan de una forma incompleta y pobre. Capta y comprende los pensamientos, preocupaciones o sentimientos no expresados de la persona tiene. 4. Comprender lo que no se capta a simple vista. Entiende los problemas que no son evidentes en los demás. Comprende las razones principales que explican los problemas, los sentimientos, las preocupaciones y los comportamientos de los demás que perduran en el tiempo.
<p>28. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TE)</p> <p>Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por contribuir al logro de los objetivos. Esta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperar. Participa con gusto en el grupo, apoya las decisiones de grupo, es miembro apreciado en el grupo, realiza el trabajo que le corresponde. 2. Compartir información. Mantiene a los demás miembros informados sobre temas que afectan al grupo, comparte con ellos toda la información importante o útil. 3. Expresar expectativas positivas. Habla en forma positiva de los miembros del grupo, en términos de sus habilidades y contribuciones y respeta sus opiniones. 4. Solicitar opiniones del grupo. Valora las ideas y experiencia de los demás. Mantiene una actitud abierta a aprender de ellos (especialmente de sus colaboradores). Solicita opiniones o ideas a la hora de tomar decisiones o realizar planes específicos. Invita a todos los miembros del grupo a tomar parte del proceso.

<p>competencia se considera siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Animar a los demás. Reconoce públicamente el merito de los miembros del grupo que trabajan bien. Anima y motiva a los demás, haciéndoles sentirse importantes como miembros del grupo y permanece con ellos en situaciones difíciles. 6. Crear espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. 7. Resolver conflictos. Saca a la luz conflictos del grupo, afronta los problemas que surgen y trabaja para resolverlos en beneficio de todos. Resuelve el conflicto, no lo evade o esconde.
<p>29. VISIÓN DE NEGOCIOS (VN)</p> <p>Vincula la visión y la estrategia del negocio con el trabajo del día a día, visualiza el impacto de los eventos sobre el negocio y cómo afecta las posibilidades de éxito.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maneja estrategias. Analiza y entiende los objetivos organizacionales y las estrategias establecidas para hacer el negocio competitivo. 2. Relaciona sus acciones con los objetivos estratégicos. Tiene claro lo que es importante para el negocio y establece las prioridades de su trabajo en línea con los objetivos de éste, conectando sus asignaciones y acciones a los asuntos y estrategias claves. Utiliza su perspectiva del negocio para comprender el trabajo que le asignan y los problemas que debe enfrentar. Comprende el impacto potencial de sus decisiones sobre condiciones o eventos futuros 3. Alinea sus tareas/acciones diarias con una perspectiva a largo plazo. Evalúa la relación de las tareas diarias con los objetivos del negocio (cómo las metas a corto plazo están contribuyendo a los objetivos del plan del negocio), revisa sus acciones a la luz del plan estratégico. 4. Piensa estratégicamente (orientado hacia el futuro). Anticipa problemas y oportunidades que se presentarán en el largo plazo. Desarrolla y establece objetivos y proyectos a futuro y de gran impacto. Desarrolla estrategias de negocio y prepara enfoques adecuados para garantizar resultados a largo plazo.

Anexo C
Diccionario de competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE PROLECA LTDA.

COMPETENCIAS HUMANAS

COMPETENCIA	NIVEL
<p>COMUNICACIÓN (CO) Es el interés de entender lo que las personas dicen, fomentando el flujo de información de manera clara, relevante y oportuna.</p>	<p>I. Escuchar con atención lo que dicen. Puede hacer preguntas para confirmar los mensajes que le transmiten los demás. Se esfuerza por entender a las personas.</p>
	<p>II. Transmitir información. Transmite la información de manera clara y precisa a través de medios efectivos para tal fin.</p>
	<p>III. Ayudar. Actúa para colaborar con los demás en la solución de sus problemas. Es capaz de establecer una comunicación de doble vía y brindar retroalimentación de la misma.</p>
<p>DESARROLLO DE RELACIONES (DR) Consiste en construir o mantener relaciones cordiales o redes de contacto con la gente dentro y fuera de la organización.</p>	<p>I. Mantener relaciones con los compañeros. Mantiene relaciones formales de trabajo, principalmente asociadas a temas laborales, aunque no utilice un estilo o tono formal.</p>
	<p>II. Establecer relaciones con empleados, entes gubernamentales, clientes y/o proveedores. Sostiene relaciones con los empleados, entidades gubernamentales, clientes y/o proveedores antiguos y potenciales de tal forma que estas sean cada vez más productivas.</p>
	<p>III. Mantener relaciones consideradas críticas para el negocio (Ganaderos y Entidades Bancarias). Sus relaciones buscan el mejor resultado</p>

	<p>posible en la aceptación de ideas, propósitos o intereses de modo que se obtengan resultados satisfactorios para ambas partes.</p>
<p>IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN (IO) Disposición de actuar en función con los objetivos de la organización. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa.</p>	<p>I. Hacer esfuerzos. Se preocupa activamente por adaptarse y encajar en la organización. Respeta sus valores y normas.</p>
	<p>II. Contribuir activamente con la organización. Se identifica con la misión y los objetivos de la organización y colabora con los demás para alcanzarlos.</p>
	<p>III. Priorizar los intereses a favor de la organización. Renuncia a los intereses y objetivos personales o de su área por el bien de la empresa a largo plazo.</p>
<p>LIDERAZGO (LID) Significa asumir el rol de guía de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de orientar a los demás.</p>	<p>I. Promover la participación del grupo. Dirige el proceso de interacción de grupo con el fin de desarrollar la participación de todos sus miembros para obtener nueva información.</p>
	<p>II. El grupo lo percibe como líder. Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los integrantes. Lucha por obtener los recursos e información necesaria para el buen funcionamiento del grupo.</p>
	<p>III. Promover la efectividad del grupo. Utiliza estrategias para promover un ambiente de cooperación en el equipo y alcanzar altos niveles de productividad.</p>

<p>ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE (OHC)</p> <p>Es el deseo de ayudar o servir a los demás entendiendo sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas de los clientes tanto internos como externos</p>	<p>I. Mantener comunicación abierta y compromiso con el cliente. Mantiene comunicación con el cliente sobre las expectativas mutuas, conoce su nivel de satisfacción. Le ofrece información útil y un servicio grato y amable.</p>
	<p>II. Mantener una disponibilidad total. Adopta una actitud de total disponibilidad con el cliente, haciendo esfuerzos concretos para solucionar con prontitud sus necesidades</p>
	<p>III. Tener perspectiva a largo plazo. Establece una relación con el cliente con perspectiva a largo plazo buscando obtener beneficios mutuos y obteniendo incluso mejoramiento en la calidad del servicio.</p>
<p>ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO (OHL)</p> <p>Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, unos objetivos medibles establecidos, el desempeño de los demás, o bien metas retadoras que uno mismo se ha marcado.</p>	<p>I. Trabajar para alcanzar los estándares establecidos. Intenta realizar el trabajo adecuadamente para conseguir los objetivos establecidos, manejando el tiempo con efectividad.</p>
	<p>II. Mejorar el rendimiento y conseguir resultados. Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño logrando resultados concretos.</p>
	<p>III. Persistir en sus esfuerzos para concretar el negocio. Realiza y mantiene acciones en el tiempo para alcanzar un objetivo empresarial. Compromete recursos y tiempo para mejorar el rendimiento tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo.</p>

<p>TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TE) Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por contribuir al logro de los objetivos.</p>	<p>I. Cooperar. Participa con gusto en el grupo, apoya las decisiones, es miembro apreciado en él, realiza el trabajo que le corresponde.</p>
	<p>II. Crear espíritu de equipo. Actúa en colaboración con los demás generando un clima de cooperación mutua entre sus colaboradores, garantizando el cumplimiento de tareas.</p>
	<p>III. Resolver conflictos. Solicita opiniones o ideas a la hora de tomar decisiones o realizar planes específicos. Saca a la luz conflictos de grupo, afronta los problemas que surgen y trabaja para resolverlos en beneficio de todos.</p>

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
<p>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BI) Es la inquietud y la curiosidad de saber mas sobre cosas, temas o personas. Implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, acudir al entorno y buscar oportunidades o información que puedan ser útiles en el futuro.</p>	<p>I. Aborda personalmente la investigación de la situación consultando a personas involucradas directa o indirectamente.</p>
	<p>II. Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible en un periodo de tiempo limitado, a través de estadísticas, documentación u otras fuentes.</p>
	<p>III. Establece procedimientos o sistemas que le permiten recoger información de distintos tipos de forma periódica.</p>

<p>CONOCIMIENTO SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)</p> <p>Es conocer todos los aspectos generales sobre la implementación del sistema de gestión de la calidad, para lograr la motivación y participación del personal, creando un ambiente en el cual pueda operar eficazmente.</p>	<p>I. Conocer la definición de Sistema de Gestión de Calidad, los objetivos de calidad y la política de calidad de la empresa, así como los esquemas de procedimientos e instructivos del área en la que se desempeña.</p>
	<p>II. Conocer los objetivos de calidad, la política de calidad, misión, visión y manual de calidad de la empresa.</p>
	<p>III. Conocer los objetivos de calidad. La política de calidad, misión, visión, procesos, manual de calidad, funciones y procedimientos concernientes a su área.</p>
<p>CONOCIMIENTOS DE SISTEMAS (CS)</p> <p>Se refiere a la habilidad en la utilización de las herramientas informáticas necesarias para el buen desempeño del Cargo y al conocimiento de las variables involucradas en el proceso que hacen parte del sistema utilizado</p>	<p>I. Maneja los programas de información básicos (Word, Excel).</p>
	<p>II. Maneja con destreza programas de información básicos que le ayudan a aumentar la productividad en el Cargo.</p>
	<p>III. Además de los programas básicos, conoce otras aplicaciones de software las cuales utiliza como herramientas de apoyo para el desarrollo de sus funciones.</p>
<p>CONOCIMIENTOS TECNICOS (CT)</p> <p>Incluye el interés por poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos, así como desarrollar conceptos e ideas innovadoras.</p>	<p>I. Aplica los conocimientos adquiridos, por medio de las capacitaciones recibidas, durante el desarrollo de sus funciones.</p>
	<p>II. Utiliza los conocimientos adquiridos como herramientas para aumentar la productividad en el trabajo que realiza.</p>
	<p>III. A partir de los conocimientos adquiridos, desarrolla nuevas ideas y emprende acciones innovadoras buscando crear cambios benéficos para la organización.</p>

<p>DIRECCIÓN DE OTROS (DO) Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo.</p>	<p>I. Da las instrucciones apropiadas proporcionando información detallada sobre los objetivos y sus implicaciones en el nivel individual y grupal.</p>
	<p>II. Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad a sus colaboradores, llevando a cabo un seguimiento estrecho del desempeño, comparándolo con los objetivos establecidos.</p>
	<p>III. Discute abierta y directamente con la gente sus problemas de rendimiento. Revisa el desempeño en función de las metas fijadas. Establece correctivos o estímulos según sea el caso.</p>
<p>OPERAR Y CONTROLAR LOS EQUIPOS EN PROCESOS (OEP) Definir claramente los rangos de operación de los sistemas y equipos de procesamiento, para gestionar de manera ordenada y eficaz el cambio o modificación de esos rangos, asegurando el entendimiento y conocimiento por parte de las personas que manejan la operación y mantenimiento para obtener productos dentro de volúmenes, pesos y calidades requeridas.</p>	<p>I. Maneja máquinas y equipos en operaciones elementales.</p>
	<p>II. Opera máquinas e identifica las variables de control de los procesos tales como temperatura, presión, flujo, etc. Asegura y/o hace seguimientos a la calidad de los insumos, materias primas y productos.</p>
	<p>III. Monitorea la calidad de los productos a través de los análisis de laboratorio.</p>

<p>ORDEN Y CALIDAD (OC) Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras.</p>	<p>I. Mantiene su lugar de trabajo, maquinas y/o herramientas en orden, conservando la higiene.</p>
	<p>II. Comprueba la exactitud de la información o de su trabajo y/o controla la calidad del trabajo de los demás, asegurándose de que se siguen los procedimientos establecidos, mediante un seguimiento detallado para mantener el orden de los sistemas establecidos</p>
	<p>III. Realiza un seguimiento de la información, detecta datos erróneos o asuntos y busca toda la información que le permita desarrollar y utilizar sistemas para contar con información actualizada y oportuna.</p>
<p>VISIÓN DE NEGOCIOS (VN) Vincula la visión y la estrategia del negocio con el trabajo del día a día, visualiza el impacto de los eventos sobre el negocio y como afecta las posibilidades de éxito.</p>	<p>I. Analiza y entiende los objetivos organizacionales y las estrategias establecidas para hacer el negocio competitivo.</p>
	<p>II. Tiene claro lo que es importante para el negocio y establece las prioridades de su trabajo en línea con los objetivos de este, utiliza su perspectiva del negocio para comprender el trabajo que le asignan y los problemas que debe enfrentar.</p>
	<p>III. Evalúa la relación de las tareas diarias con los objetivos del negocio, desarrolla estrategias y prepara enfoques adecuados para garantizar resultados a largo plazo.</p>

Anexo D
Valoraciones de cargos por factor

Cargo Gerente General

Factor Habilidad	520
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	La mas alta Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	29%=151
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Adaptación
Factor Responsabilidad	230
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirección General
Total Puntuación	901

Cargo Jefe Administrativo y Contable

Factor Habilidad	460
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica Madurada
Factor Solución de Problemas	29%=133
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Adaptación
Factor Responsabilidad	132
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	725

Cargo Jefe de Acopio de Leche y Serv. Gen.

Factor Habilidad	350
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	25%=88
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	176
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	614

Cargo Jefe de Control de Calidad

Factor Habilidad	400
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica Madurada
Factor Solución de Problemas	25%=100
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	162
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	662

Cargo Jefe de Derivados

Factor Habilidad	350
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	25%=88
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	162
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	600

Cargo Jefe de Gestion Humana

Factor Habilidad	350
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	29%=102
Marco de Referencia:	Estandarizado
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	176
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	628

Cargo Jefe de Mantenimiento

Factor Habilidad	400
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critica
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica Madurada
Factor Solución de Problemas	29%=116
Marco de Referencia:	Estandarizado
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	176
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	692

Cargo Jefe de Pasteurización

Factor Habilidad	350
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Crítico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	25%=88
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	176
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	614

Cargo Jefe de Pulverización

Factor Habilidad	350
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	25%=88
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	162
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	600

Cargo Jefe de Ventas y Mercadeo

Factor Habilidad	350
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Critico
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	29%=102
Marco de Referencia:	Estandarizado
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	162
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Dirigido
Total Puntuación	614

Cargo Supervisor de Almacén

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	19%=33
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Remoto
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	258

Cargo Supervisor de Despacho

Factor Habilidad	152
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad
Factor Solución de Problemas	19%=29
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Remoto
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	231

Cargo Supervisor de Planta

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	25%=44
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	66
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	285

Cargo Supervisor de Ruta

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	25%=44
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Remoto
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	269

Cargo Supervisor de Ruta (Magangue)

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	29%=51
Marco de Referencia:	Estandarizado
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	87
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Primario
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	313

Cargo Supervisor de Ventas

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	22%=39
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	66
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	280

Cargo Coordinador de Recibo y Cuarto Frío

Factor Habilidad	230
Amplitud de hab. Gerencial:	Heterogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad
Factor Solución de Problemas	16%=37
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	43
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Remoto
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	310

Cargo Asistente de Cartera

Factor Habilidad	230
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	22%=46
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	66
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	342

Cargo Asistente de Costos

Factor Habilidad	304
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	25%=66
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	57
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	427

Cargo Asistente de Ventas

Factor Habilidad	230
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	25%=58
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	66
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	354

Cargo Tesorero

Factor Habilidad	230
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	19%=44
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Grande
Impacto:	Compartido
Libertad para Actuar:	Prescrito
Total Puntuación	324

Cargo Auxiliar de Compras

Factor Habilidad	200
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	19%=38
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	38
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Remoto
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	276

Cargo Auxiliar Contable

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad
Factor Solución de Problemas	16%=28
Marco de Referencia:	Rutina Estricta
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Remoto
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	253

Cargo Auxiliar de Gestion Humana

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad
Factor Solución de Problemas	19%=33
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	38
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Estandarizada
Total Puntuación	246

Cargo Auxiliar de Mantenimiento

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Avanzada
Factor Solución de Problemas	16%=28
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	253

Cargo Secretaria de Gerencia Y Recepcionista

Factor Habilidad	200
Amplitud de hab. Gerencial:	Heterogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad
Factor Solución de Problemas	16%=32
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	87
Magnitud:	Mediana
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	319

Cargo Auxiliar Administrativa

Factor Habilidad	200
Amplitud de hab. Gerencial:	Heterogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad
Factor Solución de Problemas	16%=32
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelo
Factor Responsabilidad	76
Magnitud:	Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Reglamentado en General
Total Puntuación	308

Cargo Almacenista

Factor Habilidad	132
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	19%=25
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	43
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Estandarizado
Total Puntuación	200

Cargo Analista

Factor Habilidad	200
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	22%=44
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Interpolación o Interpretación
Factor Responsabilidad	38
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Estandarizado
Total Puntuación	282

Cargo Distribuidor

Factor Habilidad	87
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Básica
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	14%=12
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Sencillo
Factor Responsabilidad	76
Magnitud:	Pequeña
Impacto:	Compartido
Libertad para Actuar:	Estandarizado
Total Puntuación	175

Cargo Mensajero

Factor Habilidad	132
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	19%=25
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Sencillo
Factor Responsabilidad	38
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Compartido
Libertad para Actuar:	Controlado
Total Puntuación	195

Cargo Mercaderista

Factor Habilidad	132
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	16%=21
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Sencillo
Factor Responsabilidad	50
Magnitud:	Pequeña
Impacto:	Compartido
Libertad para Actuar:	Controlado
Total Puntuación	203

Cargo Turnista

Factor Habilidad	175
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Especialización o Técnica
Factor Solución de Problemas	19%=33
Marco de Referencia:	Semirutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	33
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Estandarizado
Total Puntuación	241

Cargo Operario Clase A

Factor Habilidad	100
Amplitud de hab. Gerencial:	Mínima
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	16%=21
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Con Modelos
Factor Responsabilidad	38
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Contributivo
Libertad para Actuar:	Estandarizado
Total Puntuación	159

Cargo Operario Clase B

Factor Habilidad	100
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	14%=16
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Sencillo
Factor Responsabilidad	33
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Compartido
Libertad para Actuar:	Controlado
Total Puntuación	149

Cargo Operario Clase C

Factor Habilidad	100
Amplitud de hab. Gerencial:	Homogénea
Relaciones Humanas:	Importante
Habilidad Especializada:	Oficio o Especialidad Elemental
Factor Solución de Problemas	12%=12
Marco de Referencia:	Rutina
Complejidad de Pensamiento:	Sencillo
Factor Responsabilidad	29
Magnitud:	Muy Pequeña
Impacto:	Compartido
Libertad para Actuar:	Controlado
Total Puntuación	141