

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO  
POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA C.I. MAQUILAS DEL PACÍFICO S.A.**

**ROLANDO MICOLTA GONZÁLEZ  
DIANA GISELLA PALACIOS VILLOTA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUENAVENTURA**

**2013**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO  
POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA C.I. MAQUILAS DEL PACÍFICO S.A.**

**ROLANDO MICOLTA GONZÁLEZ  
DIANA GISELA PALACIOS VILLOTA**

**Trabajo de Grado para optar al título Administrador de Empresas**

**Director (a)  
LUZ MARINA ÁLVAREZ MARMOLEJO  
Psicóloga**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUENAVENTURA  
2013**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

DIRECTOR (A)

LUZ MARINA ÁLVAREZ MARMOLEJO

Psicóloga

---

JURADO

GILBERTO MORALES PINTO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Buenaventura, Junio 2013

## DEDICATORIA

Rolando

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Mi madre Carmen Luisa González, por darme la vida, amarme, creer en mí y apoyarme siempre, todo te lo debo a ti.

A mi hijo Santiago con todo mi amor, por ser la motivación de mi vida y que veas en mí un ejemplo a seguir, te amo con todo mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Rolando

A:

Mi señora Claudia Patricia Urbano, y a mis amigas Ruth Merly López y Jehan Karina Shek, por su ayuda y apoyo incondicional, por compartir conmigo momentos buenos y no tan buenos, muchas bendiciones para ustedes, las quiero mucho.

Mis maestros, Psicóloga Luz Marina Álvarez Marmolejo y Administrador de Empresas Gilberto Morales Pinto por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y haber dedicado su tiempo y colaboración para la elaboración de éste Trabajo de Grado.

A todos los profesores de la Universidad del Valle por compartirme sus conocimientos a lo largo de esta carrera.

A todos mis compañeros, con quienes compartí momentos muy agradables y enriquecedores, experiencias y anécdotas, que ayudaron a mi formación académica y crecimiento personal.

## AGRADECIMIENTOS

Diana Gisella

A:

Papito Dios, gracias por todo lo que me haz dado en la vida, por darme las fuerzas para afrontar las situaciones adversas y por permitirme llegar a éste logro en compañía de mis seres queridos.

Son muchas las personas especiales a quienes me gustaria agradecer su amistad, apoyo, compañía y ánimo en diferentes momentos de mi vida, a los que están cerca y los que no, quiero agradecerles por todo aquello que me han brindado, mil bendiciones para ustedes.

A mi madre Diana Patricia Villota, por ser padre y madre a la vez, porque a parte de darme la vida me inculcaste grandes valores, por tus sacrificios, por estar allí siempre con una voz de aliento y nunca permitirme desistir.

A mi papito José, por ser el abuelo mas consentidor del mundo, Dios no me pudo haber dado uno mejor.

A mi hermana Jenifer, por estar siempre conmigo, porque sin ella éste trabajo no hubiera sido posible, porque me ha enseñado a ver la vida de una manera diferente, por su amor y complicidad.

A Claudia, mi otra mamá porque nunca nos abandonó, por estar siempre allí para todos nosotros y por esas dos princesas que trajo al mundo.

A la gordis, porque ella simplemente es única, nuestra complice y amiga, porque siempre está de nuestro lado.

A mi tío Carlos, porque ha sido el remplazo de mi padre, porque nos ha hecho sentir como a sus hijos y nunca nos abandona.

A mi esposo Jean, por tu amor y dulzura, por compartir mis sueños y ayudar a que se hagan realidad, por todo mil gracias.

A mis amigos Edison y Herinson, porque son la voz de mi conciencia y los más incondicionales amigos.

A mi universidad y todos los profesores, que día a día nos llenan de tantos conocimientos en especial al Administrador de Empresas Alexander Herrera, sin el cual éste trabajo de grado no habría sido posible, al Profesor Morales Pinto y a mi siempre profe y amigo Carlos Moya, quien me enseñó a amar ésta carrera y quien es un ejemplo a seguir, su dedicación y entrega siempre le hara mucha falta a esta universidad.

**¡LOS QUIERO...ÉSTE TRIUNFO ES PARA USTEDES!**

## CONTENIDO

	<b>páginas</b>
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 SISTEMATIZACIÓN	25
2. OBJETIVOS	26
2.1 OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. MARCOS DE REFERENCIA	27
3.1 MARCO CONTEXTUAL	27
3.1.1 Municipio de Buenaventura	27
3.1.2 Descripción de la empresa	28
3.1.2.1 Historia de la empresa	28
3.1.2.2 Visión	31
3.1.2.3 Misión	31
3.1.2.4 Política gerencial	32
3.1.2.5 Valores corporativos	32
3.1.2.6 Organigrama	33
3.2 MARCO TEÓRICO	35
3.2.1 Antecedentes	35
3.2.2 Bases teóricas	38
3.2.2.1 Manual de funciones	39
3.2.2.2 Estructura organizacional	43



3.2.2.3	División del trabajo	45
3.2.2.4	Jerarquización	46
3.2.2.5	Perfil de cargos	48
3.2.2.6	Diseño de cargos	52
3.2.2.7	Descripción de cargos	55
3.2.2.8	Análisis de cargos	57
3.2.2.9	Gestión por competencias	58
3.2.2.9.1	Concepto de competencia	59
3.2.2.9.2	Competencias básicas	61
3.2.2.9.3	Competencias ciudadanas	61
3.2.2.9.4	Competencias laborales	61
3.2.2.9.5	El surgimiento del enfoque de competencia laboral	62
3.2.2.9.6	Enfoque de competencias Martha Alles	67
3.2.2.9.7	Competencias cardinales	68
3.2.2.9.8	Competencias específicas (generales y por área)	68
3.3	MARCO LEGAL	72
3.4	MARCO CONCEPTUAL	75
4.	METODOLOGÍA	77
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
4.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	78
4.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	79
4.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	80
4.4.1	Población	80
4.4.2	Muestra	80
4.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS	81
4.5.1	Tratamiento de los datos	81
4.5.2	Presentación de resultados	81

5.	FINALIDAD DEL MANUAL	82
5.1	OBJETIVOS DEL MANUAL	82
5.2	VENTAJAS DEL MANUAL	83
5.3	ALCANCE	83
5.4	DENOMINACIÓN DE CARGOS	84
6.	FUNCIONES Y COMPETENCIAS ASOCIADAS A CADA CARGO	85
6.1	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – GERENTE	86
6.1.1	Perfil del cargo por competencias	89
6.2	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – CONTADORA	95
6.2.1	Perfil del cargo por competencias	97
6.3	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – AUXILIAR CONTABLE	103
6.3.1	Perfil del cargo por competencias	105
6.4	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE EXPORTACIÓN	109
6.4.1	Perfil del cargo por competencias	111
6.5	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD	119
6.5.1	Perfil del cargo por competencias	121
6.6	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE CUARTOS FRÍOS	127
6.6.1	Perfil del cargo por competencias	129
6.7	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	133
6.7.1	Perfil del cargo por competencias	135
6.8	DESCRIPCIÓN DEL CARGO – OPERARIO DE PLANTA	139
6.8.1	Perfil del cargo por competencias	141
7.	HALLAZGOS	144
8.	CONCLUSIONES	147

9.	RECOMENDACIONES	149
	BIBLIOGRAFÍA	151
	REFERENCIAS DOCUMENTALES EN INTERNET	153
	ANEXOS	
	Anexo A. Implementación de un Manual de Funciones y Perfiles de Cargo por Competencias de la Empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. (Modelo de entrevista)	158

## LISTA DE TABLAS

	<b>páginas</b>
Tabla 1. Puntos críticos a mejorar en C.I. Maquilas del Pacífico S.A.	19
Tabla 2. ¿Cómo darse cuenta que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?	48
Tabla 3. Condiciones fundamentales para el diseño de cargos	52
Tabla 4. Dimensiones esenciales para cada cargo diseñado	53
Tabla 5. Descripción del cargo	56
Tabla 6. Tipos de competencias – <i>Spencer y Spencer</i>	64
Tabla 7. Paralelo entre conocimientos y competencias	68
Tabla 8. Competencias del cargo gerente de Talento Humano	70
Tabla 9. Competencias cardinales y específicas más reconocidas	71
Tabla 10. Denominación de cargos	84

## LISTA DE FIGURAS

	<b>páginas</b>
Figura 1. Beneficios manual de funciones y perfiles de cargo por competencias	24
Figura 2. Organigrama C.I. Maquilas del Pacífico S.A.	34
Figura 3. Nociones fundamentales para el concepto de cargo	50
Figura 4. Modelo <i>iceberg Spencer y Spencer</i>	65
Figura 5. Clasificación de competencias según la dificultad de detección <i>Spencer y Spencer</i>	66

## LISTA DE CUADROS

	<b>páginas</b>
Cuadro 1. Cargo gerente	86
Cuadro 2. Cargo contadora	95
Cuadro 3. Cargo auxiliar contable	103
Cuadro 4. Cargo jefe de exportación	109
Cuadro 5. Cargo jefe de producción y control de calidad	119
Cuadro 6. Cargo jefe de cuartos fríos	127
Cuadro 7. Cargo auxiliar de producción	133
Cuadro 8. Cargo operario de planta	139

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas principalmente por personas, quienes les dan vida y acción a las mismas. Según Chiavenato (1998:165), la administración de dichas personas definidas actualmente como Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

En éste sentido, una herramienta muy importante que se está desarrollando en las empresas es la gestión por competencias, la cual profundiza en el desarrollo y la inclusión del capital humano, logrando engrandecer las competencias de cada uno de los colaboradores, convirtiéndose en un canal de comunicación fundamental entre la organización y sus servidores. Si bien se considera que las competencias son difíciles de detectar, también se consideran los mejores indicadores de un desempeño superior y sostenido en el tiempo.

En éste contexto, para garantizar y poder evaluar de manera eficiente el buen desempeño de los trabajadores, es necesario que se tengan bien definidas, estructuradas, estandarizadas y procedimentadas las diversas actividades desempeñadas, las cuales están contenidas en el manual de funciones objeto de ésta investigación; donde se plantean los cargos definidos. Sobre éstos se especificaron los perfiles y las competencias que deberá tener cada persona para ocuparlos. La gestión de Talento Humano por Competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, aprovechando dichas competencias acordes para cada cargo.

La investigación confirma la importancia de la Gestión del Talento Humano y del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo por Competencias, ya que permite encauzar el personal actual y futuro de la compañía en los deberes, manejo de la información, comunicación, conductos regulares, solución de situaciones adversas, entre otros.

En el desarrollo de éste tema se plantea el problema de investigación, es decir la necesidad que generó la realización del presente manual, seguido de la justificación, la cual pretende mostrar la importancia de desplazar la informalidad, los beneficios del manual y la relevancia de éste para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa, así como también es importante para la Universidad del Valle, otras universidades, colegios, personas en general y los investigadores.

Se presentan los objetivos que generaron el desarrollo de cada capítulo; los marcos de referencia (contextual, teórico, legal, conceptual) exponen la importancia de dicho tema para las empresas, el ámbito de desarrollo, las normas que deben cumplir y los términos asociados a las actividades; el punto descripción de la empresa refiere una breve reseña histórica de la misma, así como muestra la importancia que tiene el sector pesquero en la zona y la crisis a la que se ha visto enfrentado en los últimos años.

Posteriormente, se determinan el tipo, métodos de investigación, técnicas, instrumentos y fuentes utilizados para el levantamiento de éste manual; luego, se elabora el manual de funciones y perfiles de cargo por competencias, el cual permite ilustrar de manera clara las respectivas actividades que deben realizar las personas asignadas a los determinados cargos, detallando aspectos como identificación del cargo, objetivos, conocimientos requeridos, actividades propias y secundarias, habilidades requeridas, competencias necesarias para el desempeño eficiente de las labores, entre otros.



La investigación se consideró no experimental, en primera instancia de tipo exploratorio, pues en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. no había sido abordado este tema con anterioridad y en segunda instancia de tipo descriptivo, pues se han detallado con precisión los perfiles de cargo, las funciones y competencias asociadas.

Finalmente, se describen los hallazgos encontrados en la empresa al momento de iniciar la investigación, las conclusiones y recomendaciones propuestas a la compañía para dar puesta en marcha y continuidad al manual elaborado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Se reconoce el talento humano como una pieza fundamental en la máquina llamada empresa, considerándolo como el capital más importante. Las compañías invierten años en la capacitación, formación y desarrollo de dicho talento humano para la conformación de equipos de trabajo con alta competitividad. Por ende, es necesario que la buena administración de las personas se convierta en una prioridad para la empresa, ya que de esto depende en gran manera el éxito de la misma.

Según Chiavenato (2001:223) una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas deben sujetarse todos sus miembros.

Chiavenato (1998:295), en su texto menciona la teoría clásica de la administración desarrollada por *Taylor, Fayol* y sus seguidores. Partiendo de ésta, además de las múltiples y novedosas técnicas administrativas que han surgido, se ha determinado que para lograr la funcionalidad integral de los recursos y los procesos implicados en las empresas, es fundamental establecer racionalmente los cargos y tareas realizadas por las personas que intervienen en dicha dinámica.

De ésta manera se ratifica la necesidad que tiene C.I. Maquilas del Pacífico S.A. de establecer requisitos específicos para cada cargo, definir funciones, perfiles y las competencias requeridas para cada uno, facilitándole administrar de manera eficientemente el talento humano.

Por tal razón, la empresa debe contar con un manual de funciones y perfiles de cargo por competencias que le permita dirigir, orientar y encauzar al personal

(actual y futuro) en los procesos administrativos y productivos, facilitando la selección del candidato más idóneo, la inclusión en las labores, familiarizarse con el trabajo y desarrollar las competencias para lo cual fue contratado.

C.I. Maquilas del Pacífico S.A. es una empresa del sector pesquero de Buenaventura, comercializadora de productos de la pesca para el mercado internacional, con el camarón entero como producto estrella, logrando cumplir con los estándares de calidad exigidos para productos tipo exportación; se considera relativamente nueva, ya que lleva aproximadamente 6 años en la actividad, manejando alrededor de 30 empleados entre formales e informales en el desarrollo de los procesos cotidianos. Está en proceso de formalización y estructuración organizacional, para lo cual necesita crear el Departamento de Talento Humano, donde el manual de funciones y perfiles de cargo por competencias se constituye en una herramienta útil y fundamental para gestionar de manera eficiente dicho personal.

De ésta manera se propone resolver algunas situaciones que se generan en las líneas de comunicación, manejo de información, responsabilidades por daños o faltantes, líneas de mando, conducto regular, entre otras. En la siguiente tabla se describen algunas situaciones observadas como puntos críticos y el mejoramiento que se puede alcanzar.

Tabla 1. Puntos Críticos a Mejorar en C.I. Maquilas del Pacífico S.A.	
PUNTOS CRÍTICOS	MEJORAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personas desempeñando funciones sin las competencias necesarias, generando fallas en los procesos.</li> <li>○ Contratación de personas sin el perfil requerido.</li> <li>○ Rotación frecuente de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de perfiles de cargo por competencias para la selección y nivelación del personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exceso de trabajo para algunas personas, realizando funciones de otros cargos y otras con cargas de trabajo inferiores a las debidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación detallada de las funciones atribuidas a cada cargo.</li> </ul>

Tabla 1. (Continuación)	
PUNTOS CRÍTICOS	MEJORAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desconocimiento de las líneas de autoridad, irrespetando el conducto regular.</li> </ul>	Estipular formalmente cada cargo ante quién responde y a quién supervisa.

Fuente: Elaboración propia (Información obtenida a través de observaciones realizadas en la empresa)

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo Implementar un manual de funciones y perfiles de cargo por competencias de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

C.I. Maquilas del Pacífico S.A. requiere la creación del departamento de Talento Humano para administrar de manera formal y estructurada todo lo concerniente a los colaboradores, ya que le permitirá gestionar de manera óptima, en términos legales, lo referente a contratación, pago de parafiscales, prestaciones sociales; así como también el desarrollo personal, profesional, social, calidad de vida, clima laboral, entre otros.

Es por ello, que se elaborará el diseño de los protocolos que definan los cargos, los perfiles de cargos, las funciones, competencias, deberes, obligaciones, responsabilidades, como manejar los llamados de atención, sanciones, reconocimientos, entre otros aspectos muy importantes en la relación estrecha de la empresa con los colaboradores.

Según Chiavenato (2001:206), el diseño organizacional como mecanismo de operación, indica a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo,

normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, así como también sistemas de evaluación del desempeño, lo cual se refleja en los manuales de rutinas y procedimientos de la organización. Por consiguiente, éste trabajo contribuye a estructurar formalmente la organización, permite que cada funcionario trabaje con instrucciones precisas, logrando optimizar costos y tiempo, además de facilitar al administrador la toma de decisiones respecto al talento humano.

De la misma manera, ésta investigación es importante para C.I. Maquilas del Pacífico S.A. porque le proveerá de una herramienta técnica, clara, concisa, útil y de fácil manejo para la persona encargada del talento humano, quitando lugar a la improvisación, contando con políticas, responsabilidades y procedimientos bien definidos.

Por lo tanto, la motivación al cambio, propendiendo por desplazar la informalidad y pasar a ser una organización mejor estructurada, acorde a las necesidades del mercado que maneja, también justifica el desarrollo de este trabajo, el cual permitirá lograr una mayor eficiencia operacional, formar un personal más competitivo y por ende ser una empresa más competitiva.

“Los Manuales Administrativos...son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzo de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> HERRERA, Haroldo. Catedrático Universitario en Maestrías y Post-grados Febrero de 2007. Importancia de los Manuales Administrativos [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>> [con acceso el 18-09-2010].

Además, se gestionan las competencias de los empleados (conocimiento y experiencia) para:

- Aumentar el desempeño en el trabajo.
- Obtener diferenciación organizacional.
- Tener competitividad en el mercado.
- Hacer la empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Por otro lado, éste trabajo se constituye para los estudiantes en una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en las diferentes materias socializadas durante el desarrollo de la carrera para consolidarlos, concatenando la teoría académica recibida por parte de la universidad con la realidad empresarial; siendo fundamental para aportar iniciativas que lleven a mejorar la estructura organizacional, de tal modo que impulse la permanencia de la empresa en el mercado, por contar con empleados idóneos, dispuestos, con sentido de pertenencia y satisfechos.

También, le permite estudiar las técnicas y metodologías que se utilizan en la elaboración de un Manual de Funciones, descripciones y perfiles de cargo, conocer la diversidad de competencias que se pueden requerir y evaluar en el talento humano; además de contactar e interactuar con personas de diversas ramas del conocimiento, aportando en lo profesional una experiencia que le permite retroalimentarse para mejorar los conceptos y poder realizar propuestas viables en pro del mejoramiento de la empresa. Por ejemplo, con base en los resultados de la determinación de competencias requeridas para los cargos, comparados con las que poseen actualmente los colaboradores, se pueden desarrollar programas futuros de nivelación de competencias para que cumplan a cabalidad con el perfil que se estipule.

---

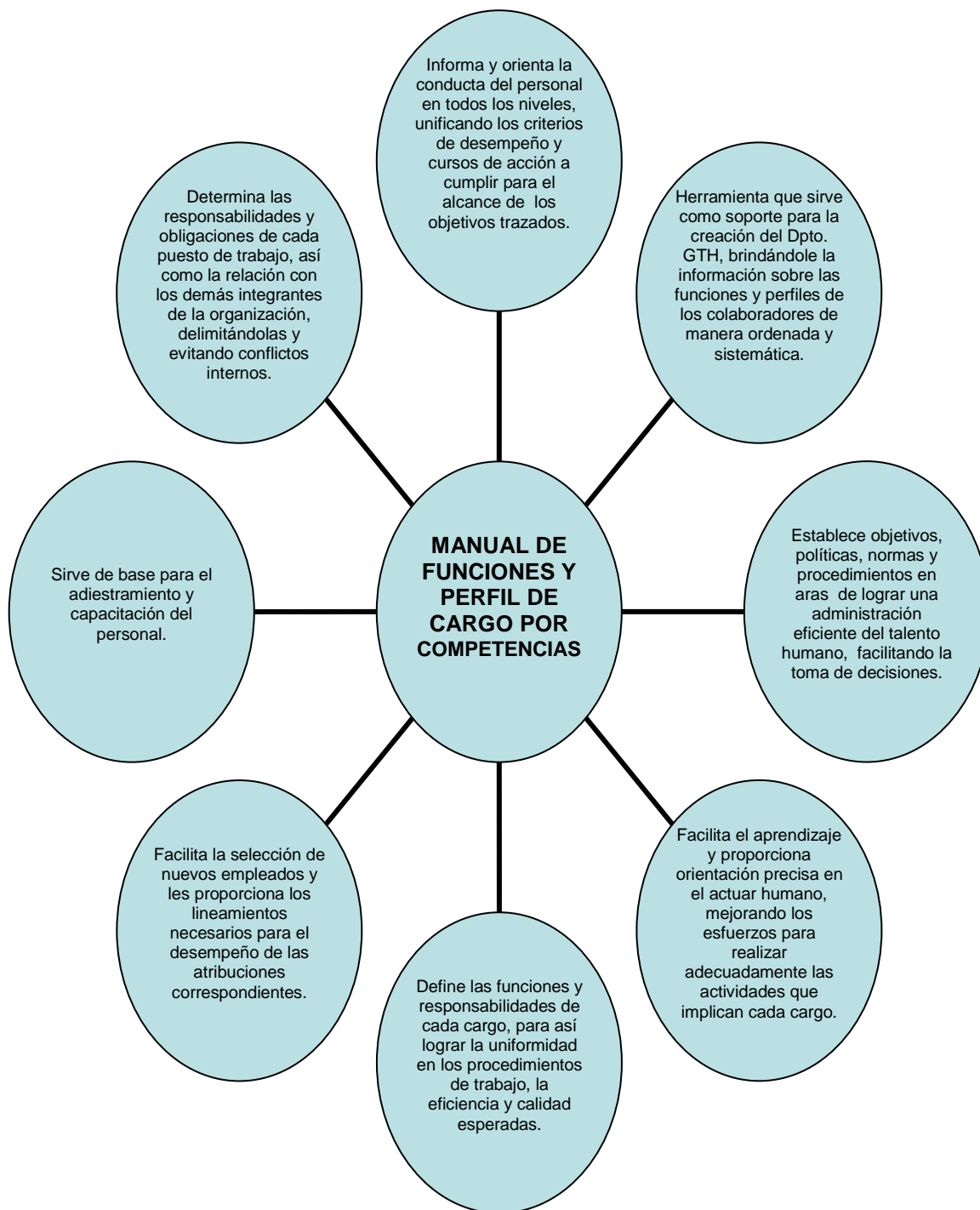
De igual manera, permite a la Universidad evaluar el uso de herramientas dadas en el transcurso de la carrera universitaria, generando en el estudiante la capacidad de asumir desafíos cognitivos, que le faciliten enfrentar situaciones empresariales reales y poderles dar una vía de solución, usando su razonamiento crítico. Por ende, valorar la comprensión e integración de conocimientos dados al estudiante y el desarrollo de habilidades intelectuales para pensar, ejercitar y aplicar creatividad.

En últimas, el Trabajo de Grado es una asignatura que hace parte del pensum del programa académico Administración de Empresas y como tal se debe aprobar mediante la sustentación del mismo, por lo tanto, ésta investigación se convierte en la herramienta principal para que la universidad pueda otorgar a los estudiantes el título como Administradores de Empresas, ratificando el éxito académico alcanzado tanto para ellos, como para la institución, considerando que la razón de ser de la universidad está en la generación de nuevos conocimientos, formando profesionales integrales.

Adicional, éste trabajo le servirá como fuente de información a la comunidad universitaria de la Universidad del Valle, de otras universidades, a los colegios de secundaria y público en general.

Según lo expuesto por el autor, a continuación en la Figura 1 se mostrarán algunos beneficios que implica contar con el manual de funciones y los perfiles de cargo por competencias para la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.:

Figura 1. Beneficios Manual de Funciones y Perfiles de Cargo por Competencias



Fuente: Elaboración propia (Información tomada de Herrera Haroldo 2007:5)



## 1.4 SISTEMATIZACIÓN

- ✓ ¿Cómo se diseña un manual de funciones de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.?
- ✓ ¿Cómo se definen las competencias para los cargos en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas que aporta el manual de funciones a la creación del Departamento de Talento Humano en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Implementar un manual de funciones y perfiles de cargo por competencias de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diseñar un manual de funciones de la compañía C.I. Maquilas del Pacífico S.A.
- ✓ Definir las competencias para cada cargo en la compañía C.I. Maquilas del Pacífico S.A.
- ✓ Identificar qué ventajas aporta el manual de funciones para la creación del Departamento Talento Humano de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.

### 3. MARCOS DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO CONTEXTUAL

**3.1.1 Municipio de Buenaventura.**<sup>2</sup> Está ubicado en el departamento del Valle del Cauca, considerado el puerto marítimo más importante sobre el océano pacífico y de Colombia, ya que mueve un volumen superior al 60% del comercio colombiano. Además, es considerada la ciudad más grande en toda la región del pacífico y el municipio con mayor extensión del Valle del Cauca. Fue fundada por Juan Ladrilleros, según orden de Pascual de Andagoya, el 14 de julio de 1540 sobre la Isla de Cascajal.

El 06 de julio del año 2007 por medio del Acto Legislativo 02, publicado en el diario oficial número 46.681, el cual modificó los artículos 328 y 356 de la Constitución Política Nacional, Buenaventura fue nombrado como Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, generando un cambio en la estructura administrativa del municipio; el cual se estipula en la Ley 1617 del 05 de Febrero de 2013<sup>3</sup>, por la cual se expide el régimen para los distritos especiales; contiene las disposiciones que conforman el Estatuto Político, Administrativo y Fiscal de los distritos, dotándolos de las facultades, instrumentos y recursos que les permitan cumplir las funciones y prestar los servicios a su cargo, así como promover el desarrollo integral de su territorio para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, a partir del aprovechamiento de recursos y ventajas

---

<sup>2</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. 22 Junio de 2008. El Distrito de Buenaventura. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en:<<http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&selección=20&full=2>> [Con acceso el 22-04-2012]

<sup>3</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. 05 Febrero de 2013. Ley 1617/2013. [Publicación en línea] Disponible desde internet en:< <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201617%20DEL%2005%20DE%20FEBRERO%20DE%202013.pdf>>[Con acceso el 04-06-2013]

derivadas de las características, condiciones y circunstancias especiales que éstos presentan.

Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias, entre éstas las más destacadas son la pesca, la extracción y procesamiento de la madera, la minería y el turismo.

Según el informativo *Gazette Barule*<sup>4</sup> el sector pesquero hasta hace más de 10 años generaba alrededor de 80.000 empleos directos e indirectos entre pescadores artesanales e industriales, ubicándolo como el mayor generador de empleo en el pacífico. Al año 2010 se consideraba que ésta cifra había bajado a unas 15.000 personas, de las cuales 4.000 viven en Buenaventura. El sector ha venido afrontando una crisis generada según la Asociación Colombiana de Industriales y Armadores Pesqueros – ACODIARPE por la falta de políticas del Estado, el cual no tiene voluntad de gestión para el sector pesquero.

Dicha crisis se ve reflejada en el cierre de muchas empresas pesqueras de la ciudad, como lo son las que estaban ubicadas en el sector del piñal, cuyas edificaciones en su gran mayoría han sido destinadas a el almacenamiento de carbón, lo cual se ha convertido en un problema ambiental, tanto para las comunidades aledañas como para el mar y las especies nativas.

### **3.1.2 Descripción de la Empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.**

**3.1.2.1 Historia de la empresa.** A continuación se dará una breve reseña de la historia de la empresa, con información proporcionada por la Gerente Ingeniera

---

<sup>4</sup> *GAZETTE BARULE*. 21 Agosto de 2010. El sector pesquero de Buenaventura y la Costa Pacífica sigue hundiéndose en el peor de sus naufragios, sin aparente solución en el corto plazo. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <[http://www.barulegazette.com/barule\\_gazette\\_-\\_zona\\_de\\_archivo\\_-\\_001109.htm](http://www.barulegazette.com/barule_gazette_-_zona_de_archivo_-_001109.htm)> [Con acceso el 22-04-2012]

Susana Rojas, a través de una entrevista tomada como fuente primaria, ya que la empresa carece de reseña histórica formalmente establecida.

C.I. Maquilas del Pacífico S.A. identificada con NIT: 900886695-1, está ubicada en la zona industrial pesquera de Pueblo Nuevo, en el Distrito Especial de Buenaventura – Valle del Cauca. Desde los inicios ha tenido como domicilio la Calle 3ª Sur #7A-16; fue creada bajo escritura pública número 987 del 22 Mayo de 2006, en la Notaría Segunda de Buenaventura, donde firmaron como otorgantes los señores Gilberto García Tamayo, Rubiela Berrio Domínguez, José Joaquín Giraldo Castaño, Dubian Hernán Salazar Giraldo, Jesús María Muñoz y Henry Salazar Herrera.

El objeto social de la empresa consiste en ejecutar operaciones de comercio exterior, dirigiendo las actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos, es así, como en desarrollo de éste objeto social la compañía se dedicará a la comercialización y transformación al mayor y al detal de productos hidrobiológicos como pescados, mariscos, moluscos, algas, entre otros, de agua dulce, salobre y salada, en estado natural o procesado, a granel o detal, producidos en el país, bien sea en cultivos y/o pesca artesanal o industrial, con destino al consumo humano o animal, realizando actividades como empacar, refrigerar, moler, filetear, deshuesar, secar y maquilar dichos recursos hidrobiológicos en el interior o en el exterior del país.

Ha tenido tres gerentes durante el funcionamiento hasta la fecha; el primer gerente fue el Administrador Pesquero Henry Salazar Herrera entre los años 2006 y 2007, el cual contribuyó con la apertura de nuevos mercados, llevó a la compañía a participar en importantes ferias internacionales como CONXEMAR 2006 en España; luego estuvo a cargo de la gerencia el comerciante Joaquín Giraldo entre los años 2007 y 2010, pero figurando sólo como el representante legal, ya que las gestiones administrativas eran ejercidas por el señor Arturo

Buitrago, representante del accionista Gilberto García; se destacó por ser un gerente muy proactivo, fortaleciendo el apalancamiento financiero de la compañía, ya que contaba con excelentes relaciones con el sector financiero y continuando con la participación de la compañía en ferias internacionales importantes, como la Macro-rueda de Negocios en Boston y la Feria de Productos Congelados de la revista CONXEMAR en Vigo – España, en los años 2007 y 2008.

Actualmente, está bajo el mando de la Ingeniera Susana Rosa Rojas, quien se ha destacado por una buena gestión administrativa en aspectos como ampliación del mercado a nivel internacional, excelente negociación con los proveedores y clientes, ha generado importantes alianzas estratégicas con el sector pesquero a través de entidades que lo apoyan y directamente con los propietarios de las motonaves, contribuyendo con el mejoramiento en el manejo del producto y los procesos a bordo, con el fin de garantizar un excelente producto y aumentando el nivel de productividad de la empresa. También, ha logrado establecer negocios con Noruega y Portugal.

En este momento, se encuentra en conversaciones con un cliente en Canadá, el cual está interesado en diversas especies de pescado, principalmente el dorado; especie migratoria que se captura durante el período comprendido entre los meses de noviembre a marzo.

La empresa pertenece al sector pesquero de Buenaventura, está dedicada principalmente a la comercialización de camarón entero (especies Pínk, Coliflor y Blanco) para la Unión Europea – UE. Tiene como objeto social la transformación y comercialización al mayor y al detal de productos hidrobiológicos como pescados, mariscos, moluscos, entre otros; de agua dulce, salobre y salada en estado natural o procesado, en el interior o en el exterior del país.

Lleva aproximadamente 6 años de funcionamiento, convirtiéndose en fuente de empleo para muchas personas que han sido afectadas por la crisis del sector en mención, dentro de la cual está el cierre de la mayoría de las industrias pesqueras camaroneras y atuneras en el sector del piñal, cuenta con un grupo de 30 colaboradores entre formales e informales.

Las especies comercializadas son capturadas a lo largo de toda la costa pacífica colombiana durante el período de producción, respetando la veda establecida por el gobierno que va desde finales de diciembre hasta mediados de marzo del año siguiente.

Cabe destacar la colaboración que brinda la empresa a los estudiantes de diversas universidades en sus prácticas, atendiendo visitas técnicas y principalmente, el apoyo a los estudiantes de la Universidad del Valle, en el desarrollo de éste trabajo de grado.

**3.1.2.2 Visión.** “C.I. Maquilas del Pacífico S.A., será reconocida en el 2020 como la organización líder en la comercialización de recursos pesqueros inocuos mediante procedimientos efectuados por personas comprometidas con la calidad, conservación del medio ambiente, respaldados por equipos, tecnología de última generación y manipuladores conscientes de la responsabilidad para con la sociedad y la empresa.”

**3.1.2.3 Misión.** “C.I. Maquilas del Pacífico está orientada a comercialización y distribución de productos hidrobiológicos capturados en el mar pacífico colombiano, a través de motonaves congeladoras, en el mercado internacional, garantizándole al cliente un producto seguro, de excelente calidad, cumpliendo con los estándares nacionales e internacionales.”

#### **3.1.2.4 Política gerencial.**

- ✓ “El ser humano como usuario y empleado es lo máspreciado que posee la empresa.
- ✓ Toda la atención debe estar dirigida hacia el producto que ofrece la empresa.
- ✓ La empresa debe dirigirse enfáticamente hacia la atención al cliente.
- ✓ Atención a las nuevas condiciones del mercado.
- ✓ La competencia nacional e internacional es un hecho y debe ser enfrentada.
- ✓ La competitividad es la única arma efectiva de la empresa.”

**3.1.2.5 Valores corporativos.** Como principio fundamental, el ser humano como persona, cliente y colaborador es lo máspreciado que posee la empresa; por lo tanto los valores corporativos son:

- ✓ “Servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Respeto por las personas.
- ✓ Perseverancia.”

Se tienen los aspectos anteriores como parte de la cultura organizacional que en el ideal quiere manejar la compañía, sin embargo se observa poco conocimiento por parte de la mayoría de los colaboradores, ya que sólo los reconocen los directivos.

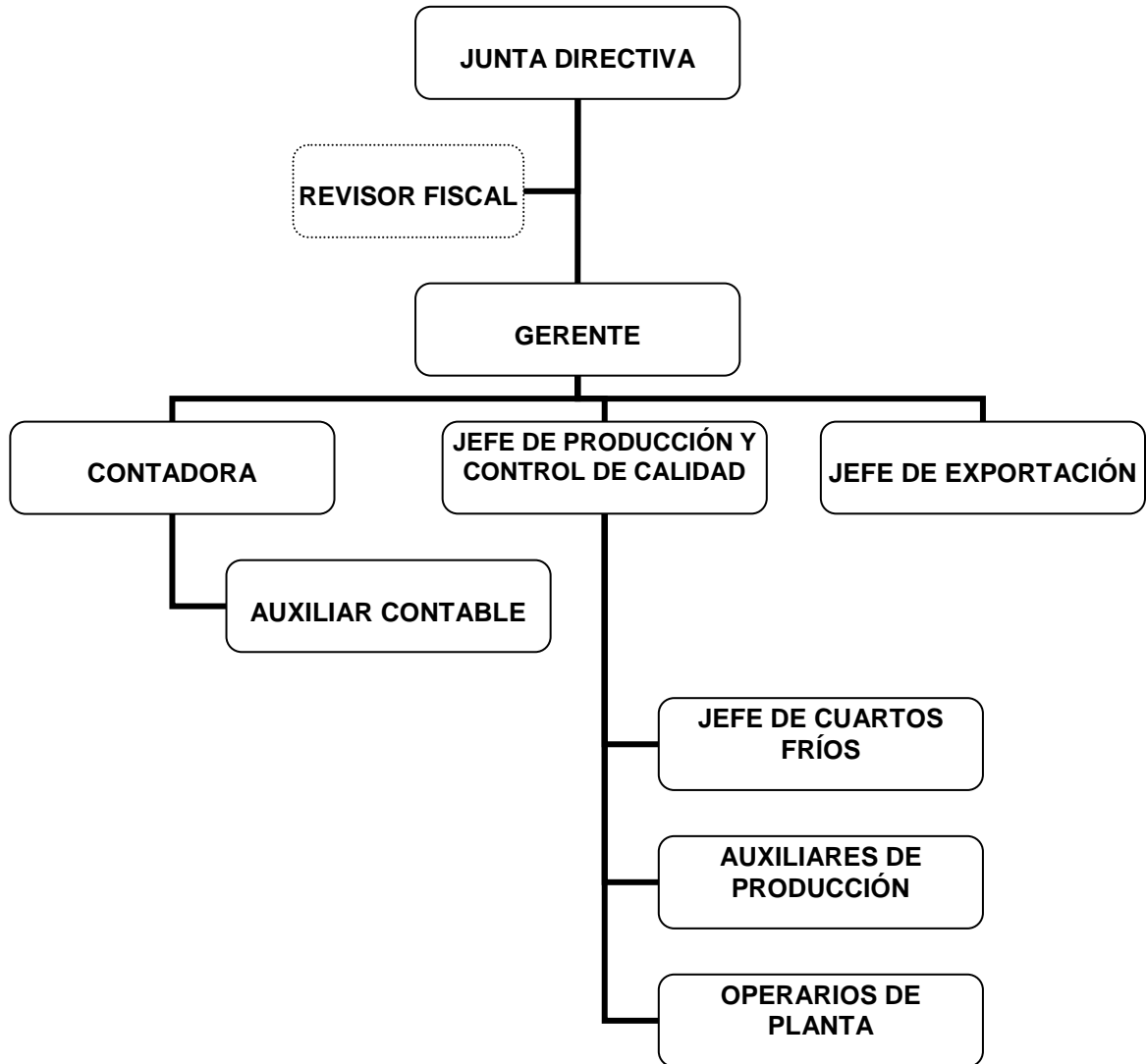


También, se observa que existe un alto grado de pensamiento grupal, ya que hay cohesión en la organización y realización de las labores y buenas relaciones interpersonales.

Por otro lado, a nivel de organización informal, la empresa apoya a los colaboradores en eventos deportivos, celebración de cumpleaños y fechas especiales, generando mayor afectividad y por ende un mejor ambiente laboral.

**3.1.2.6 Organigrama.** Según lo manifestado por la gerente, por ser una empresa relativamente nueva, requiere el diseño de una estructura organizacional definida, por lo tanto, los investigadores realizaron el diseño del siguiente organigrama con base en los cargos mencionados por la misma:

Figura 2. Organigrama C.I. Maquilas del Pacífico S.A.



Fuente: Elaboración propia (Información dada por la gerencia y estructurada por los investigadores)

## 3.2 MARCO TEÓRICO

**3.2.1 Antecedentes.** Según lo estudiado en Chiavenato (1998:3) anteriormente se consideraba a las personas como un insumo dentro de la producción de un bien o servicio, como recursos productivos o solamente agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo a las necesidades de la organización; de allí que se llamaba recurso humano; un recurso sustituible como la pieza de una máquina, con el pasar de los tiempos se ha reconsiderado el papel del ser humano, reconociéndose como el capital más valioso de las empresas, del cual depende en gran manera el logro del éxito en las organizaciones; las personas les dan vida, movimiento, crean una cultura y una serie de valores que les permiten ser competitivas. En la actualidad existen aspectos tan importantes como la globalización, el cambio constante del contexto económico, político, social, cultural, entre otros; así como la valorización del conocimiento. Es tanta la interrelación entre empleado y empresa, que la mayor parte del tiempo las personas comparten más al interior de la empresa que en el propio hogar, lo que hace indispensable considerar que en los espacios laborales se manejen buenas relaciones para generar un adecuado clima organizacional.

En muchas organizaciones y principalmente en el sector de la industria pesquera en Buenaventura gran parte de la contratación se maneja informalmente, de tal manera que no se establecen los perfiles del cargo previo a la etapa de reclutamiento, situación que genera desgaste en el proceso de contratación y en muchos casos una mala selección, porque se consideran más la afinidad, el comportamiento de la persona o pesa la recomendación por parte de un tercero, generando dilataciones en la vinculación, en el desarrollo de las actividades de la empresa, sobrecarga laboral por asumir funciones de otros cargos, entre otros aspectos.

De allí, que es muy importante para las empresas contar con herramientas claves, que permitan cerrar las brechas que generan complicaciones en la relación colaborador-empresa.

A continuación se citarán algunos autores que en sus escritos han considerado importante la gestión del talento humano y las competencias laborales en el ejercicio de la administración de las personas en las empresas:

Luis Enrique Domínguez Escobar y Sandra Eugenia Villa Correa, en el año 2006, en la Universidad del Valle – Sede Pacífico, presentaron un trabajo de grado con el nombre: “Competencias Laborales del Administrador de Empresas de la Universidad del Valle – Sede Pacífico y el Impacto en el Campo Laboral”. Los autores plantearon la problemática con el propósito de estrechar la brecha existente entre la demanda por parte del campo laboral (empresas y/o empresarios) y los currículos académicos de enseñanza formal e informal. En la propuesta contemplaron que los empresarios están demandando cada día más personal con ciertas competencias específicas e integrales, es decir, personas con habilidades, destrezas, conocimientos (saber), aptitudes (hacer), actitudes y valores (ser - estar), que le permitan dar un valor agregado al trabajo que puedan desempeñar.

Además, plantean que en Buenaventura, por la calidad de ciudad puerto, a las empresas se les hace una serie de requerimientos y/o exigencias a nivel mundial por entidades como la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y *Business Alliance For Secure Commerce* (BASC); específicamente, tal situación ha llevado a los empresarios a desarrollar un plan de contratación de personal por competencias laborales de acuerdo a las mismas exigencias del cargo.

Los autores concluyeron que las competencias laborales han ido ocupando mayor espacio en las tareas administrativas, para poder contar con personal competente

en el desarrollo de las actividades, según el requerimiento de las empresas; sin embargo, siendo este un tema de aplicabilidad a escala mundial, en Buenaventura hasta esa época, algunas empresas apenas se estaban capacitando para iniciar la implementación de dicha herramienta. Asimismo, que las empresas que ya habían avanzado en el proceso de selección de personal por competencias, les permitió contar con personal altamente calificado a menor costo, es decir, disminuyendo el costo en capacitación, ya que se considera que las personas cuentan con las competencias requeridas para desempeñar las labores de la mejor manera.

Mary Stella Escobar Mosquera, en el año 2010 en la Universidad del Valle – Sede Pacífico, presentó el trabajo de grado haciendo énfasis en la gestión del talento humano, bajo el nombre: “Modelo de Gestión del Talento Humano en una Empresa de Operaciones Portuarias en el Distrito de Buenaventura”. La autora toma como población para la investigación, un Operador Portuario del Distrito de Buenaventura, con el propósito de analizar el entorno y describir las características más importantes del talento humano como recurso indispensable en las empresas de Operaciones Portuarias, para así finalmente lograr el desarrollo de las capacidades y bienestar social para los empleados.

En el análisis reconoce que en las organizaciones se hace necesario tener un Departamento de Gestión del Talento Humano, que se encargue de realizar todos los procedimientos necesarios para que al empleado le sean garantizados el bienestar laboral, la calidad de vida y el cumplimiento a satisfacción de los derechos individuales y colectivos. A este planteamiento se le puede agregar que además de garantizar el bienestar y alcance de los objetivos del trabajador con la creación y eficiente gestión de dicho departamento, también conlleva a obtener un desempeño eficaz en las labores que desarrollen diariamente, permitiendo a la empresa alcanzar los objetivos organizacionales.

Gilma Isabel Angulo Rodas y Lina María Henao Osorio año 2010 en la Universidad del Valle – Sede Pacífico presentaron el trabajo de grado bajo el título “Diseño del Manual de Funciones Básico por Cargos para la Empresa AserAduanas Ltda., con sede en el Distrito Especial de Buenaventura”. Dicho trabajo fue realizado con la finalidad de ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de los requerimientos para cumplir con un perfil determinado, así como las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo, considerando que el manual jamás se dará como completo o concluido, ya que debe evolucionar con la empresa y sus necesidades.

Una vez más, las autoras ratifican la importancia de los protocolos establecidos formalmente, para una eficiente gestión de las personas en el desarrollo de las actividades laborales; además de algo clave, como lo es afirmar que un manual de funciones es dinámico, al igual que las empresas y las personas, por lo tanto debe ir en constante actualización con las mismas. Algunas de las conclusiones fueron que para las empresas genera un mejoramiento en los procesos, tratando de ser más eficientes en el desarrollo de las labores; para los trabajadores se convierte en un gran paso hacia el desarrollo de actividades más aterrizadas a las respectivas competencias, reduciendo la pérdida de tiempo al realizar ciertas actividades.

También, aseguran que se hace necesario que las empresas visualicen la importancia del fortalecimiento de las competencias laborales específicas, ya que con estas constituyen al desarrollo de una cultura de competitividad.

**3.2.2 Bases teóricas.** A continuación se realiza una revisión teórica sobre temas base para ésta investigación, tales como manual de funciones, estructura organizacional, división del trabajo, jerarquización, perfil de cargos, diseño de cargos, análisis de cargos y gestión por competencias para dar mayor claridad a la investigación propuesta.

“Los Manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados”<sup>5</sup>.

**3.2.2.1 Manual de funciones.** A continuación se expondrán algunas definiciones y enfoques de autores acerca de los manuales de funciones:

La forma en que se llevan a cabo los negocios en el mundo moderno, cada vez más competitivo y exigente, requiere que las empresas tengan claridad al interior de las mismas, llevándolas a documentar los procesos a través de procedimientos claramente establecidos, definiendo de manera precisa la intervención de las personas y las responsabilidades que tendrán a cargo.

Beltrán Pardo<sup>6</sup>, propone que el Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, elaborado técnicamente, basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores diarias; 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

---

<sup>5</sup> HERRERA, Haroldo. Catedrático Universitario en Maestrías y Post-grados Febrero de 2007. Importancia de los Manuales Administrativos [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>> [con acceso el 18-09-2010].

<sup>6</sup> BELTRAN PARDO, Luis Carlos. 08 de Agosto de 2006. Seminario Control Interno y Control de Gestión [Curso en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.htm>> [con acceso el 18-09-2010].

tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, los requisitos y perfiles.

Se considera apropiado el enfoque mostrado, ya que las personas le darán dinamismo al manual y lograrán que se cumplan los objetivos al darle el uso apropiado. Además, pretende ser una herramienta trascendental para la toma de decisiones a través de todas las líneas de mando, sensibilizando a todo el talento humano integrante de la empresa de los deberes, obligaciones y perfiles de los cargos.

Siguiendo con el autor mencionado, éste plantea que el manual debe incluir informes de labores que deben ser realizados por lo menos anualmente, dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones. Tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

En éste orden de ideas, el manual de funciones como herramienta técnica aportada a la empresa C.I. Maquilas del Pacífico debe estar en constante evolución, coherente con la realidad de la empresa y ajustándose a todas las necesidades de ésta.

El manual de funciones pretende proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente. También define las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.



Para Herrera Haroldo<sup>7</sup>, otro aspecto muy relevante del manual de funciones es la descripción del nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como la relación de dependencia, lo cual se refiere al lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a qué posiciones está subordinado directa o indirectamente, además de la relación con otros puestos de trabajo.

Lo anterior expuesto por el autor, implica la distribución de las responsabilidades de manera clara, para así evitar funciones y responsabilidades compartidas, que luego se traducen en pérdidas de tiempo y que ninguno asuma los compromisos demandados.

Por otro lado, la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP<sup>8</sup>, define el manual de funciones y de competencias laborales como un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de éstos.

---

<sup>7</sup> HERRERA, Haroldo. Catedrático Universitario en Maestrías y Post-grados Febrero de 2007. Importancia de los Manuales Administrativos [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>> [con acceso el 18-09-2010].

<sup>8</sup> ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP. Departamento Administrativo de la Función Pública. Junio de 2010. Cartillas de administración pública, Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales [Cartilla en línea] Disponible desde Internet en: < [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=696](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696)> [con acceso el 22-04-2012].

De esta manera, el manual de funciones se constituirá en el soporte técnico que justifique y de sentido a la existencia de los cargos en la empresa, facilitando el manejo y administración.

La ESAP<sup>9</sup> también sostiene que el manual está orientado al logro de los siguientes propósitos:

- ✓ Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- ✓ Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.
- ✓ Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudio de cargas de trabajo.
- ✓ Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Según Quiroga (1999:161) citado por Esparza y Vásquez<sup>10</sup>, un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 13.

<sup>10</sup> ESPARZA JURADO, Bárbara y VÁSQUEZ CABALLERO, Patricia. Agosto 2001. Diseño de un Manual de Cargos para la Empresa Ávila Química S.A. [Trabajo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravila.htm>> [Con acceso el 18-09-2010]

Finalmente, se entiende que el manual de funciones es una herramienta trascendental para que las empresas puedan contar con procesos, procedimientos y normas claramente establecidas, facilitando la intervención de sus colaboradores, responsabilidades implícitas y la administración óptima de lo mismos. De esta manera, se ratifica el mejoramiento en el desarrollo de las labores, que conllevará para la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. contar con el manual de funciones y perfiles de cargo por competencias propuesto en éste trabajo.

**3.2.2.2 Estructura organizacional.** Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible, donde puedan trabajar conjuntamente en pro de alcanzar las metas de la organización y el generar dicho marco está en cabeza de la gerencia. A continuación se citarán algunos autores que se refieren a dicho marco:

La estructura organizacional depende de la organización. Por lo tanto, *Stoner, Freeman y Gilbert* (1996:345) sostienen que “la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.

De manera similar, *Robbins* (1996:550) expone que “una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos”.

A partir de estos planteamientos, se puede afirmar que la estructura organizacional es la base para la definición de los cargos y la creación del manual de funciones, ya que el organigrama muestra las divisiones, niveles, unidades o departamentos que conforman la empresa y por ende, los diversos puestos de trabajo que conforman cada uno.

Concordante con lo anterior, para *Frederick Taylor* citado por Salaiques Ríos<sup>11</sup>, la estructura consiste en aquellos elementos que permiten tener la iniciativa de los trabajadores, como un arreglo formal de roles y funciones orientadas al logro de la máxima eficiencia. Así mismo, Manuel Gross<sup>12</sup> apunta que la estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos.

Según *John MacGrey*<sup>13</sup>, la estructura organizacional es clave para organizar la cadena de mando, la distribución de la autoridad y el control, teniendo como propósito definir las guías, parámetros y los procedimientos necesarios para alcanzar un objetivo principal.

Finalmente, se concibe la estructura organizacional como el marco formal de la empresa, donde se dividen, se agrupan y se coordinan las tareas, sujetas a cada uno de los cargos que la componen, así como también los tramos de autoridad y subordinación. Con base en lo anterior, se considera necesario establecer la estructura organizacional de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A., la cual es requerida para la ubicación formal de cada uno de los cargos que se desempeñan en la misma.

---

<sup>11</sup> SALAICES RÍOS, Nestor Iván. 05 Septiembre de 2007. La Estructura Organizacional: La Arena del Debate Tecnológico. Instituto de Ciencias, Humanidades y Tecnología de Guanajuato. [Ensayo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://blogsalaicescasidoctor.obolog.com/estructura-organizacional-arena-debate-tecnologico-44348>> [Con acceso el 21-04-2012]

<sup>12</sup> GROSS, Manuel. 23 Mayo de 2010. Concepto sobre la Estructura Organizacional. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://manuelgross.blogoo.com/content/view/801220/Concepto-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>> [Con acceso el 21-04-2012]

<sup>13</sup> MACGREY, Jhon. 18 Julio de 2009. Consultor estadounidense en *Change Management*. Estructura Organizacional. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>> [Con acceso el 21-04-2012]

**3.2.2.3 División del trabajo.** A continuación se darán definiciones de la división del trabajo, según algunos autores:

La división del trabajo para *Stoner, Freeman y Gilbert* (1996:347) “es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.”

Chiavenato (2001:9), plantea que en la administración científica de *Taylor* las actividades más complejas eran subdivididas en actividades más sencillas y estas en movimientos elementales para facilitar la racionalización y estandarización. De ahí se deriva la subdivisión de las tareas para permitir la especialización del trabajador y el principio de la división del trabajo, el cual consiste en asignar tareas específicas a cada uno de los órganos que componen la organización empresarial.

Las afirmaciones anteriores se concretan desarrollando el trabajo en equipo en la empresa, donde los objetivos se logran satisfactoriamente cuando lo que hay para hacer se reparte entre todos los miembros u órganos que la componen.

Según la Gran Enciclopedia de Economía<sup>14</sup>, la división del trabajo es la fragmentación o descomposición de una actividad productiva en tareas más elementales y el reparto entre diferentes personas, según la fuerza física, habilidad y conocimientos de éstas.

---

<sup>14</sup> GRAN ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. 2010. Conceptos de Economía: División del Trabajo. [Libro en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.economia48.com/spa/d/division-del-trabajo/division-del-trabajo.htm>> [Con acceso el 22-04-2012]

El aumento de la producción que se deriva de la puesta en práctica del principio de la división del trabajo se debe, según *Adam Smith* citado por la misma<sup>15</sup>, a tres causas principales:

- a. Aumenta la habilidad y destreza de los trabajadores.
- b. Ahorra la pérdida de tiempo de pasar de una tarea a otra.
- c. Facilita la invención y el uso de grandes máquinas que abrevian considerablemente el trabajo y le permiten a un hombre realizar la labor de muchos.

Por otra parte, *Robbins y Coulter* (2000:301), afirman que la división o especialización del trabajo describe el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados.

En conclusión, la división del trabajo será fundamental para la definición de cada una de las funciones implicadas en el desarrollo de los procesos de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. y asignadas a cada uno de los cargos establecidos para el diseño y realización del manual propuesto.

**3.2.2.4 Jerarquización.** Según *Henry Fayol* citado por el economista Paulo Nunes<sup>16</sup>, designa la cadena de mando desde la alta dirección, pasando por todos los niveles hasta llegar a los más bajos; estableciendo las relaciones de autoridad formal entre los superiores y sus subordinados, convirtiéndose en fundamental para establecer la estructura organizacional de la empresa.

---

<sup>15</sup> *Ibíd.* p. 4.

<sup>16</sup> NUNES, Paulo. Economista y Catedrático. 07 de Marzo de 2008. Diccionario - Dominios temáticos – Ciencias Económicas y Comerciales. Concepto de Jerarquía [Libro en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/jerarquia.htm>> [con acceso el 13-08-2011].

Así mismo, *Max Weber* citado por Chiavenato (2001:15), fundamenta su teoría burocrática en el principio de una jerarquía bien definida de autoridad, donde cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia; así pues, cada función inferior esta bajo el control y supervisión de una mas alta.

Así mismo, el catedrático Julio Cesar Salazar<sup>17</sup> afirma que jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Por otra parte, *Robbins y Coulter* (2000:306), afirman que los teóricos clásicos de la administración, *Fayol, Weber, Taylor* y otros, estaban convencidos y a favor de conceptos como cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando, los cuales definen la jerarquización de la empresa, pero sostienen que dichos preceptos son menos pertinentes en la actualidad, por los avances de la tecnología informática y la tendencia a facultar, dar acceso a información y permitir la toma de decisiones a los empleados, promoviendo la comunicación con cualquier otro empleado sin tener que usar los canales formales.

Cabe señalar entonces, que la base para las descripciones de los puestos de trabajo se encuentra en la división del trabajo, estableciendo la jerarquía de cada uno. Al identificar las funciones para cada persona, se le facilitará a la empresa el dominio de las operaciones y obtendrá una eficiencia mayor.

---

<sup>17</sup> SALAZAR, Julio Cesar. Junio de 2008. Catedrático Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán – México. Concepto de Jerarquización. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.mitecnologico.com/Main/DivisionDelTrabajo>> [Con acceso el 21-04-2012]

**3.2.2.5 Perfil de cargos.** Con el objetivo de dar claridad al concepto de cargo y mostrar la importancia que éste tiene para la definición y asignación de funciones a los colaboradores de la empresa, se expondrán los aportes de algunos autores respecto al tema mencionado:

Chiavenato (1998:292), expone que el cargo está compuesto por todas las actividades que desempeña una persona unificadas en una posición formal en la estructura organizacional. También, precisa que todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Para *Bryan Livy* citado por Chiavenato (1998:332), un cargo es “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”

Teniendo en cuenta la importancia del establecimiento y diferenciación de cargos en la organización, Martha Alles (2008:114) propone algunas situaciones que indican la necesidad de revisar o describir los puestos de una organización.

En la siguiente tabla se relacionan dichas situaciones:

<b>Tabla 2. ¿Cómo darse cuenta que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?</b>	
✓	Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
✓	Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
✓	Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
✓	Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
✓	Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
✓	Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
✓	Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Fuente: Martha Alles (2008:114)



Por lo tanto, según algunas situaciones observadas en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A., coincidentes con las expuestas por la autora en la tabla anterior, es crucial el establecimiento de los perfiles de cargo por competencias, permitiéndole mejorar situaciones tales como fallas en los procesos por estar a cargo de personas sin las competencias necesarias, contratación de personas sin el perfil requerido, por consiguiente rotación frecuente de personal, exceso de trabajo para algunas personas, realizando funciones de otros cargos y otras con cargas de trabajo inferiores a las debidas, entre otras.

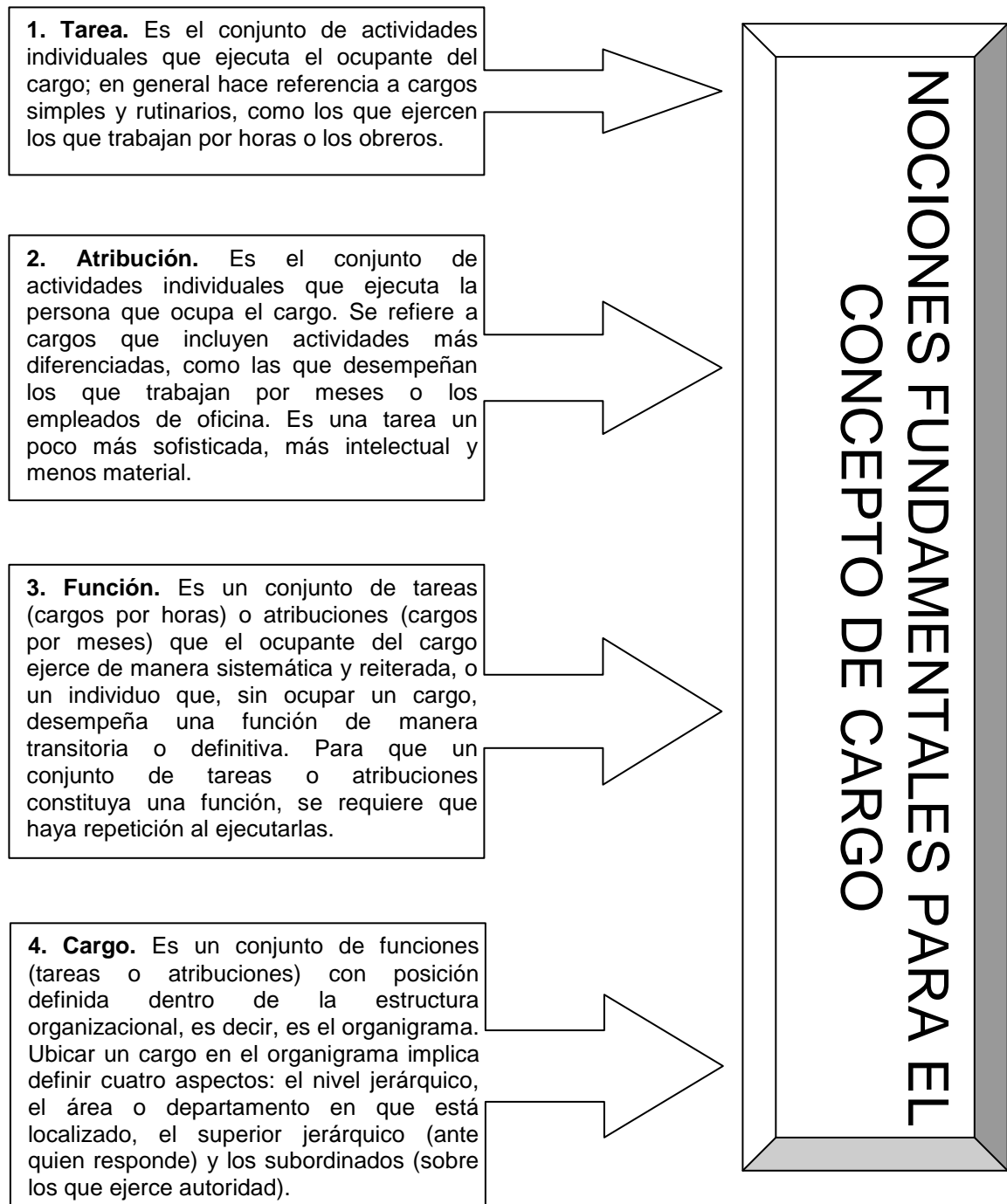
Otro autor como Chiavenato (1998:330), propone que las necesidades básicas de recursos humanos para una organización sea en cantidad o en calidad se establecen mediante un esquema de descripción y análisis de cargos.

La descripción del cargo según Chiavenato (1998:330-333), se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo; en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener competencias compatibles con las especificaciones del mismo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del curso registrado en la descripción.

Chiavenato (1998:291-292), afirma que el concepto de cargo se basa en cuatro nociones fundamentales, las cuales se exponen a continuación en la figura 3:

Figura 3. Nociones Fundamentales para el Concepto de Cargo.



Fuente: Elaboración Propia (Información tomada de Chiavenato 1998:291-292)

Para Chiavenato (1998:330), la descripción del cargo presenta el contenido de manera impersonal y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requiere para ejecutar el trabajo, expresada en términos de educación, experiencia, iniciativa, habilidades, competencias, entre otros.

Así pues, un cargo será desempeñado por cualquier persona que cumpla con el perfil y las competencias requeridas; denotando así, que los cargos no están amarrados a las personas sino a la organización y sus actividades.

Por otro lado, Certo (2001:234) define la descripción de cargos como una lista de actividades específicas que deben ejecutarse por quien quiera que ejerza el cargo; si las descripciones de cargo no son claras pueden confundir a los empleados y hacerles perder interés en el trabajo, por el contrario, si la empresa cuenta con descripciones claras y bien definidas, ayudará a que los empleados tenga éxito y centren los esfuerzos en temas y problemas importantes para el cargo.

También, se expone por parte de *Praxis Consultores Ltda.*<sup>18</sup>, que el perfil es un conjunto de características generales y específicas que debe tener una persona para desempeñar de una buena forma un cargo. El perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener los colaboradores, es decir, los rasgos que subyacen detrás de las funciones de un cargo específico.

Entonces, para la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. es relevante contar con los perfiles de cargo bien definidos y estructurados, que le permitan brindar a

---

<sup>18</sup> *PRAXIS CONSULTORES LTDA.* 18 Septiembre de 2007. Perfil de un Cargo. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://praxischile.blogspot.com/2007/09/perfil-de-un-cargo.html>> [Con acceso el 23-04-2012]

los colaboradores instrucciones y responsabilidades claras y precisas, que contribuyan con el logro de los objetivos de cada cargo desempeñado.

**3.2.2.6 Diseño de cargos.** Chiavenato (1998:293-294), también señala que para diseñar un cargo se necesita establecer cuatro condiciones fundamentales:

Tabla 3. Condiciones Fundamentales para el Diseño de Cargos.

CONDICIÓN FUNDAMENTAL	DEFINICIÓN
a. Contenido del Cargo.	Representa todas las tareas o atribuciones que deberá cumplir la persona que ocupe el cargo.
b. Métodos y Procesos de Trabajo.	Define el cómo deberá cumplir con esas tareas o atribuciones designadas.
c. Responsabilidad.	Enfatiza en la relación que va a tener el ocupante con el jefe, a quien le deberá reportar.
d. Autoridad.	Precisa en la relación que tendrá con los subordinados, a quienes deberá dirigir y supervisar.

Fuente: Elaboración Propia (Información tomada de Chiavenato (1998:293-294))

Para Chiavenato (1998:294), el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Por lo tanto, dichas condiciones serán básicas para el diseño de los cargos en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.

El autor expone que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, están en constante cambio, evolucionando e innovándose, para estar a la par con la dinámica cambiante de la tecnología, el entorno económico, social, cultural y

legal, mucho más con aspectos tan importantes como lo es la globalización y la modernidad.

Según Chiavenato (1998:306-307), cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales:

Tabla 4. Dimensiones esenciales para cada cargo diseñado.

DIMENSIÓN ESENCIAL	DEFINICIÓN
a. Variedad	Constituye el número de operaciones del trabajo o el uso de equipos y procedimientos para que el desempeño del cargo sea menos monótono y repetitivo. Se produce cuando el empleado planea y programa el trabajo, suple los insumos, utiliza diversos equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.
b. Autonomía	Esta representa el grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo, generando un menor tiempo de supervisión directa por parte del gerente y mayor autogestión del trabajo.
c. Significado de la tarea	Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización y a la contribución del trabajo para el departamento al que pertenece y a la organización. Cuanto más significado tiene la tarea, mayor será la responsabilidad del ocupante, así podrá distinguir en el trabajo lo más importante de lo menos importante y priorizar según las necesidades.

Tabla 4. (Continuación)

DIMENSIÓN ESENCIAL	DEFINICIÓN
d. Identidad con la tarea	Esta se logra a medida que la persona ejecuta un trabajo completo cuyo resultado final es un producto suyo, que le hace sentirse “dueño”, cuando conoce el trabajo en la totalidad, la extensión y el objetivo por alcanzar.
e. Retroalimentación	Está dada por el grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia del esfuerzo en la producción de resultados, la cual le indica cómo está desempeñando la tarea.

Fuente: Elaboración Propia. (Información tomada de Chiavenato (1998:306-307)

Estas dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento humano y generan mayor productividad.

Para Armador y Anaya<sup>19</sup>, el diseño del cargo es la organización del trabajo a través de tareas necesarias para desempeñar un cargo específico, tales como: contenido del cargo, métodos, procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.

Finalmente, se entiende que contar con cargos bien diseñados, donde se establezcan específicamente las tareas o atribuciones correspondientes a cada ocupante, cómo deberá cumplirlas, la responsabilidad implícita, a quién debe rendir cuentas y a quiénes debe supervisar, le permitirá a la empresa C.I. Maquilas del Pacífico y a los colaboradores manejar equilibradamente las cargas laborales, mejoramiento en la coordinación, organización y dirección de actividades, exigir el cumplimiento de lo estipulado formalmente para el cargo, colocar a las personas

---

<sup>19</sup> ARMADOR, Rosa y ANAYA María. 14 Noviembre de 2008. Diseño de Funciones, Evaluación de las Actividades, Descripciones de Cargo. [Trabajo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://msilva15.blogspot.es/i2009-02/>> [Con acceso el 21-04-2012]

correctas en las labores requeridas, ayuda a conocer con precisión lo que se debe hacer y por ende, facilita el cumplimiento de los objetivos.

**3.2.2.7 Descripción de cargos.** A continuación se proponen algunos conceptos de autores acerca de la descripción de cargos y algunos beneficios que ofrece una correcta descripción de éstos para la organización:

Según Chiavenato (1998:331), la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende.

Así mismo, otros autores como Martha Alles (2008:114), expone algunos de los beneficios más importantes que conlleva realizar una correcta y actualizada descripción de cargos, los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Posibilita comparar puestos y clasificarlos, generando compensaciones mas equitativas.
- ✓ Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ✓ Facilita capacitar, entrenar y desarrollar al personal.
- ✓ Define rendimientos estándar, permitiendo realizar correctas evaluaciones.
- ✓ Es vital para los planes de sucesión.

- ✓ Mejora el análisis de la información de la compañía.

La autora, en el libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (2008:122), en el capítulo de Análisis y descripción de puestos (*job description*), propone el siguiente esquema a modo de ejemplo para la descripción del puesto, que para efectos de esta investigación será llamado cargo:

Tabla 5. Descripción del cargo

Descripción del cargo	
TÍTULO DEL CARGO: Asistente Administrativo.	
Departamento: <i>Marketing</i> .	
Resumen del cargo	
Tareas y responsabilidades	
✓	Tomar y transcribir notas.
✓	Organizar reuniones.
✓	Recibir y hacer llamadas telefónicas.
✓	Preparar informes.
Requisitos educacionales _____	
Relaciones internas _____	
Cualidades necesarias: habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples.	
Competencias: habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso.	
Preparado por: _____	Fecha _____

Fuente: Martha Alles (2008:122)

Finalmente, se entiende que la descripción de cargos será la base para el levantamiento del manual de funciones para la empresa C.I. Maquilas del Pacífico, ya que ésta especifica cada una de las tareas a realizar, el qué, cuándo, cómo y por qué se hacen, además de la persona que las ejecutará supervisado por alguien o supervisando a otras.



**3.2.2.8 Análisis de cargos.** Para Chiavenato (1998:333), una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Entonces, este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato (1998:334), define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le corresponden y las condiciones exigidas por el cargo para el correcto desempeño.”

Por lo tanto, el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Chiavenato (1998:334), sostiene que la estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- a. Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- b. Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.

- c. Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- d. Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar la productividad y rendimiento en las funciones desempeñadas.

Por otro lado, para Armador y Anaya<sup>20</sup>, el análisis de cargos debe respetar ciertas etapas para la efectiva culminación, por lo tanto, es importante primero examinar la estructura de cada cargo, luego definir la información requerida, seleccionar los cargos, recolectar los datos, preparar la descripción de cada uno, finalmente preparar y definir las especificaciones.

Reyes Ponce<sup>21</sup>, sostiene que el análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas de organizar eficazmente el trabajo, donde es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien.

Finalmente, el análisis de cargos le proporcionará a la empresa la guía necesaria para un óptimo funcionamiento, trabajando de manera organizada, precisa, estableciendo requerimientos específicos tanto para el buen desarrollo de los procesos como para quienes se ocuparán de ellos.

**3.2.2.9 Gestión por competencias.** Para Martha Alles (2008:128), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de la organización con la estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

---

<sup>20</sup> Ibíd. p.12.

<sup>21</sup> REYES PONCE, Agustín. El Análisis de Puestos. Quinta Edición. Editorial Limusa. México 2007.

**3.2.2.9.1 Concepto de competencia.** A continuación se mencionarán algunas definiciones de competencia emitidas por algunos autores:

Corpoeducación 2003<sup>22</sup>, afirma que el concepto de competencia se genera por la necesidad de valorar no solo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar la capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse eficientemente. Del mismo modo mira las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide en los resultados de la acción.

Entonces, la competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea, los cuales no siempre están de antemano, es un saber hacer en contexto, por lo tanto se demuestra a través del desempeño, el cual es observable, medible y evaluable; las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan con base en dicho desempeño.

Corpoeducación<sup>23</sup>, también propone que las competencias se caracterizan por algunos elementos a continuación relacionados:

- a. La competencia es personal, es decir que está presente en todos los seres humanos.

---

<sup>22</sup> CORPOEDUCACIÓN. Agosto de 2003. Competencias Laborales: Base para Mejorar la Empleabilidad de las Personas. Convenio Ministerio de Educación Nacional Bogotá D.C. 2003. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: <[http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)> [Con acceso el 22-09-2010]

<sup>23</sup> Ibíd. p. 4.

- b. Siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa.
- c. Representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- d. Se realizan a través de las habilidades.
- e. Están asociadas a la movilización de saberes.
- f. Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia.
- g. Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas.

Así también, Maria Etienne Irigoín<sup>24</sup> propone las siguientes definiciones que involucran los elementos comunes de las dos perspectivas laboral y educacional respectivamente: “Competencia es la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado”. “Competencia es la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás, que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado”.

Entonces, con base en dichos planteamientos se entiende que las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral, estas últimas son las necesarias para actuar como un ser productivo.

---

<sup>24</sup> IRIGOIN, María Etienne 2002; 17 de Abril de 2008. Competencia laboral: Manual de conceptos métodos y aplicaciones en el sector salud. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR [Libro en línea] Disponible desde Internet en: <[http://books.google.com.co/books?id=jw1gAAAAMAAJ&hl=es&source=gbs\\_similarbooks](http://books.google.com.co/books?id=jw1gAAAAMAAJ&hl=es&source=gbs_similarbooks)> [con acceso el 23-10-2011].

**3.2.2.9.2 Competencias básicas.** Corpoeducación (2003:5), sostiene que estas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas. En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y las posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

**3.2.2.9.3 Competencias ciudadanas.** Corpoeducación (2003:6), afirma que estas comprenden el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de la localidad o región; están relacionadas con la apropiación de mecanismos de regulación del comportamiento, tales como la ley, principios, valores, normas, reglamentos, creados para convivir en armonía, regular los acuerdos y respetarlos. En el contexto laboral, las competencias ciudadanas permiten al individuo asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con los demás, cuidar los bienes ajenos que le sean encomendados, cumplir los compromisos, participar activamente y generar sentido de pertenencia con la organización.

**3.2.2.9.4 Competencias laborales.** Corpoeducación (2003:6), define las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. La competencia laboral es la habilidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios

laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

**3.2.2.9.5 El surgimiento del enfoque de competencia laboral.** A continuación se presenta una breve reseña del surgimiento del enfoque de competencia laboral bajo el punto de vista de algunos autores:

Dicho enfoque se le atribuye al psicólogo *David McClelland*<sup>25</sup>, quien propuso evaluar la competencia en lugar de la inteligencia, concluyendo que la inteligencia no es garante de un desempeño exitoso.

Para *Merterns, Leonard* citado por Corpoeducación (2003:7), el surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

Corpoeducación (2003:7), hace una pequeña reseña del surgimiento del enfoque de competencia laboral, afirmando que éste se dio primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. Inició aplicándose en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia en 1990 y por México en 1996, por medio de políticas impulsadas por el mismo gobierno para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación por competencias y así generar competencia en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos,

---

<sup>25</sup> McCLELLAND, David. Enero de 1973; 23 de Agosto de 2010. *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" Harvard University* [Artículo en línea] Disponible desde internet en: <<http://www.psicologialaboral.net/articulos/tag/gestion-por-competencias/>> [con acceso el 08-02-2012]

Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surge la iniciativa por parte de empresarios y trabajadores con el mismo objetivo de propiciar la competitividad en los sectores económicos.

Corpoeducación (2003:7), afirma que en Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión del talento humano, generando un fuerte vínculo con el sector productivo por las ventajas que ofrece. Las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de las políticas institucionales el desarrollo de los procesos de gestión humana (selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción) con base en competencias laborales, tanto generales como específicas. También, sostiene que las competencias laborales generales son consideradas genéricas (no están ligadas a una ocupación en particular), transversales (son necesarias en todo tipo de empleo), transferibles (se adquieren en procesos de enseñanza y aprendizaje), generativas (permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades) y medibles (su adquisición y desempeño son evaluables); por otro lado, afirma que las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación, facilitando el alcance de metas organizacionales.

Por otro lado, para *Spencer y Spencer* citado por Martha Alles (2005:22), son cinco los principales tipos de competencias, los cuales se observan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Tipos de Competencias – *Spencer y Spencer*

1) Motivación	Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2) Características	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3) Concepto propio o de uno mismo	Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4) Conocimiento	La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5) Habilidad	La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

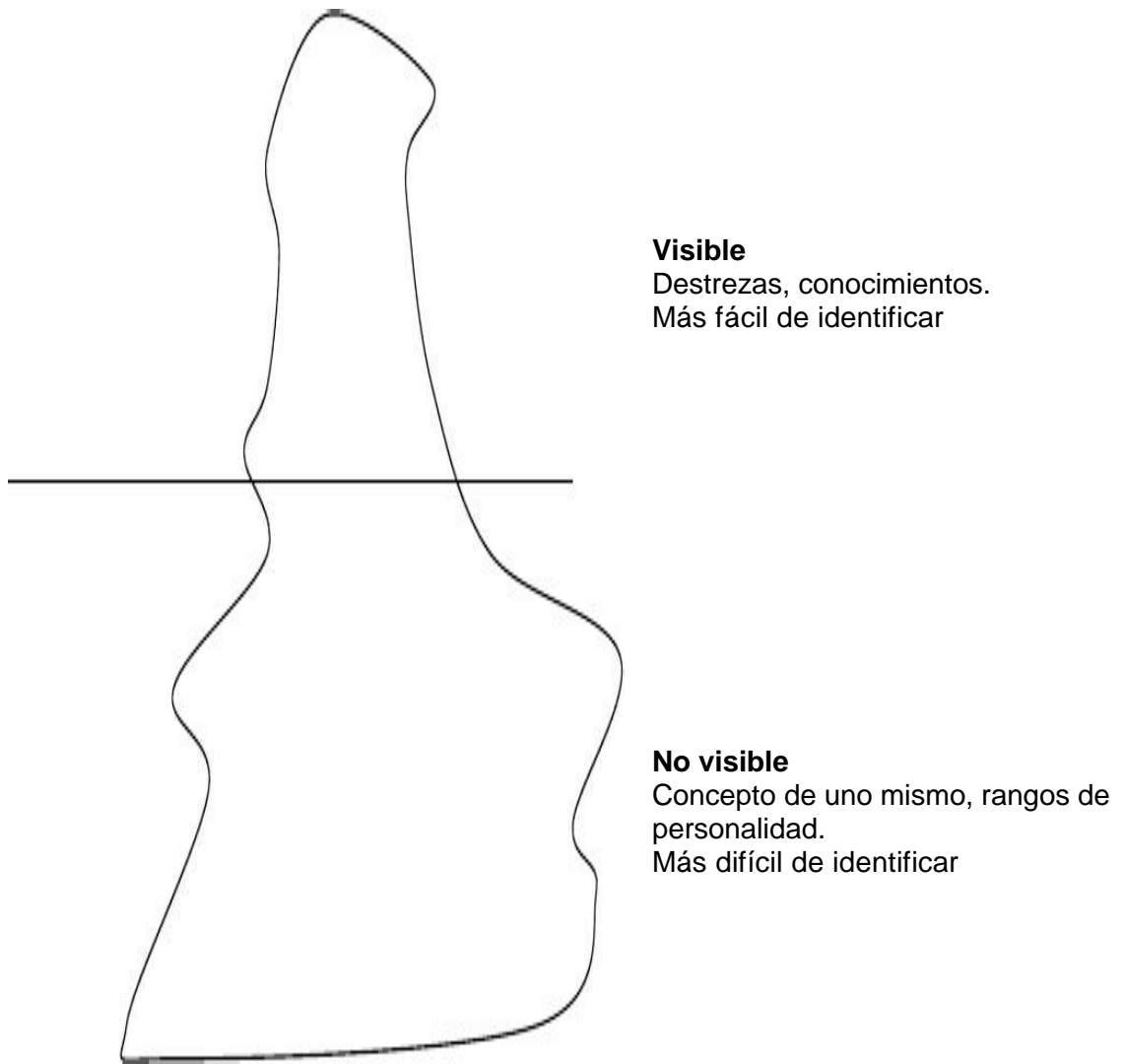
Fuente: Martha Alles (2005:22)

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el “Modelo del *Iceberg*”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

A continuación la figura 4 muestra aspectos que se pueden analizar desde lo visible y lo no visible en una persona, para determinar sus competencias:

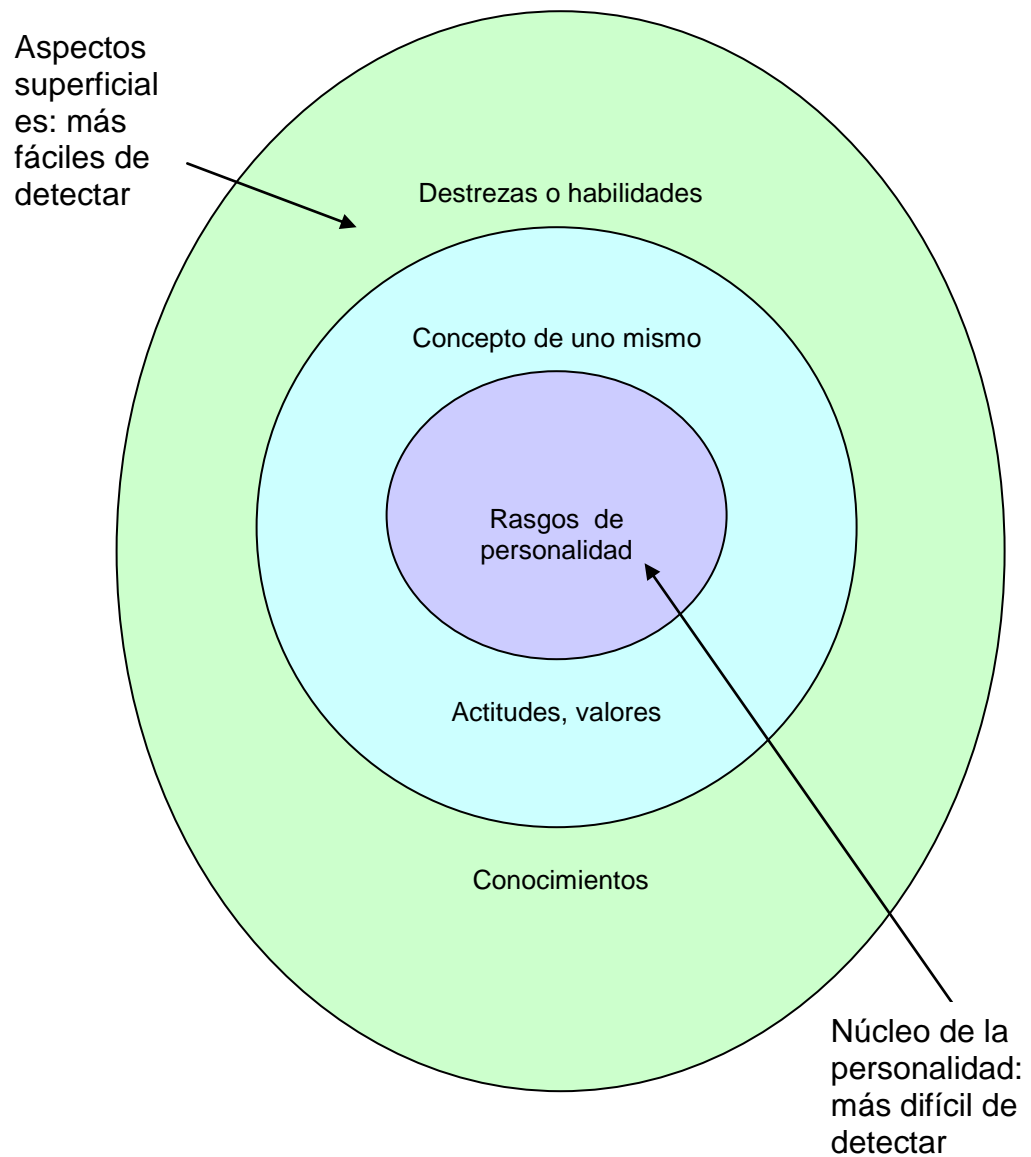


Figura 4. Modelo del *Iceberg Spencer y Spencer*



Fuente: Martha Alles (2005:25)

Figura 5. Clasificación de competencias según la dificultad de detección *Spencer y Spencer*



Fuente: Martha Alles (2005:26).

Se consideraron algunos planteamientos en torno a lo que son las competencias como uno de los temas principales en este trabajo propuestos por algunos autores.

Ahora bien, para el desarrollo de esta investigación se tomará como base el enfoque dado por la autora Martha Alles en los libros “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” y “Gestión por Competencias – El Diccionario”; mediante dichos lineamientos se realizará el procesamiento y análisis de los resultados, donde se identificarán, definirán y asignarán las competencias cardinales sujetas a todo el personal de manera general y las competencias específicas por cargos y niveles ejecutivos, intermedios e iniciales, para posteriormente ser compilados en el Manual de funciones y perfiles de cargo por competencias propuesto. A continuación se mostrará la perspectiva de la autora al respecto:

**3.2.2.9.6 Enfoque de competencias Martha Alles.** Martha Alles (2009:226), muestra que la competencia hace referencia a las características de personalidad, derivadas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Así mismo, Martha Alles (2005:19) cita a *David Mc Clelland* como analista de la motivación humana y afirmando que ésta es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias. El autor citado plantea que existen tres sistemas importantes de motivación, como lo son los logros, el poder y la pertenencia.

Martha Alles (2009:230), considera importante establecer la diferencia entre competencias conductuales y conocimientos, reconociendo éstos últimos como competencias técnicas (conjunto de saberes ordenados sobre una disciplina en particular), mientras que las competencias conductuales se toman como competencias de gestión.

Para mayor claridad, a continuación en la siguiente tabla se muestran ejemplos de conocimientos y competencias:

Tabla 7. Paralelo entre conocimientos y competencias

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Informática (Ejemplo un <i>software</i> ). Contabilidad financiera. Impuestos. Leyes laborales. Cálculo matemático. Idiomas.	Iniciativa – Autonomía. Orientación al cliente. Colaboración. Comunicación. Trabajo en equipo. Liderazgo.

Fuente: Martha Alles (2009:213).

De acuerdo con la autora, tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar exitosamente cualquier tipo de trabajo. También sostiene que las competencias se presentan en tres grupos:

1. Competencias Cardinales
2. Competencias Específicas Gerenciales
3. Competencias Específicas por Área

**3.2.2.9.7 Competencias cardinales.** Éstas son aplicables a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión de la organización.

**3.2.2.9.8 Competencias específicas (gerenciales y por área).** Éstas son aplicables a todos los colectivos específicos, como puede ser un área de la organización. Así mismo, la autora realiza una sub-clasificación entre éstas como competencias específicas gerenciales (necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas) y competencias específicas por área (son requeridas por las personas que trabajan en un área en particular, por ejemplo producción o finanzas).

Con base en dicha clasificación planteada por la autora se analizarán los cargos identificados en el organigrama de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. para el levantamiento de las competencias sujetas a cada uno.

La autora plantea que las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente. Por tal razón, en el manual de funciones es relevante indicar dichas competencias demandadas por cada cargo.

Martha Alles (2008:127), propone el establecimiento de las competencias en cuatro grados o niveles de importancia; éstos son:

A: Alto desempeño superior.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el cargo (dentro del perfil requerido).

D: Insatisfactorio o grado mínimo.

En la siguiente tabla se verá de manera mas clara la descripción de competencias asignadas a un cargo, mostrando como ejemplo el cargo de Gerente de Talento Humano:

Tabla 8. Competencias del cargo Gerente de Talento Humano

<b>AREA DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>CARGO: GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>				
Conducción de personas		X		
<b>Competencias Específicas por Área TH</b>				
Aprendizaje continuo		X		
Capacidad para atender a los demás	X			
Credibilidad técnica	X			

Fuente: Martha Alles (2008:129).

Así mismo, la autora sugiere que para la implantación del modelo se requieren cuatro pasos iniciales que son:

1. Definición de competencias.
2. Preparar diccionario de competencias.
3. Asignar competencias a los cargos.
4. Inventario (determinación de brechas).

Por consiguiente, estos puntos se consideran clave para el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias y la elaboración del manual de funciones. De igual manera el punto referente a la determinación de brechas permitirá sugerir el diseño y poner en marcha acciones de desarrollo de competencias en el personal de C.I. Maquilas, para así poder nivelarlas.

Martha Alles (2005:91-218) algunas de las competencias más reconocidas cardinales y específicas por niveles, como se verá en la siguiente tabla:

Tabla 9. Competencias cardinales y específicas más reconocidas

Competencias Cardinales	Competencias Específicas por Cargos o por Niveles		
	Ejecutivos	Intermedios	Iniciales
Compromiso	Desarrollo de equipo	Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Alta adaptabilidad – Flexibilidad
Ética	Modalidades de contacto	Colaboración	Capacidad para aprender
Prudencia	Habilidades mediáticas	Calidad del trabajo	Dinamismo – Energía
Justicia	Liderazgo	Dinamismo – Energía	Habilidad analítica
Fortaleza	Liderazgo para el cambio	<i>Empowerment</i>	Iniciativa – Autonomía
Orientación al cliente	Pensamiento estratégico	Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Liderazgo
Orientación a los resultados	<i>Empowerment</i> <sup>1</sup>	Habilidad analítica	Modalidades de contacto
Calidad del trabajo	Dinamismo – Energía	Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Orientación al cliente interno y externo
Sencillez	Adaptabilidad	Liderazgo	Productividad
Adaptabilidad al cambio	Relaciones públicas	Modalidades de contacto	Responsabilidad
Perseverancia	Trabajo en equipo	Orientación al cliente interno y externo	Trabajo en equipo
Integralidad	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados	Flexibilidad
Iniciativa	Integridad	Negociación	Autocontrol
Innovación	Liderazgo (II)	Comunicación	Búsqueda de información
Flexibilidad	Iniciativa	Aprendizaje continuo	Conciencia organizacional
<i>Empowerment</i>	<i>Entrepreneurial</i>	Credibilidad técnica	Confianza en sí mismo
Autocontrol	Competencia “del náufrago”	Resolución de problemas	Desarrollo de relaciones
Desarrollo de las personas		Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas
Conciencia organizacional		Iniciativa	Impacto e influencia
		Capacidad de planificación y organización	Pensamiento analítico
		Temple	Preocupación por el orden y la claridad
		Perseverancia	Pensamiento conceptual

Fuente: Elaboración propia. (Información tomada de Martha Alles (2005:91-218))

### 3.3 MARCO LEGAL

La pesca y la acuicultura están reguladas en Colombia a través de la Ley 13 de 1990, donde se dispone el estatuto general de pesca; así como también el Decreto 2256 de 1991 por medio del cual se reglamenta dicha ley. Actualmente su cumplimiento está a cargo de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP<sup>26</sup>, la cual inició sus funciones a partir de enero del 2012, como autoridad pesquera, funciones que venían siendo ejecutadas por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER.

En el contexto de la Gestión del Talento Humano se deben tener en cuenta entre otras las siguientes normas, por medio de las cuales se reglamentan las relaciones entre los empleadores y los empleados: Decreto 2663 de 1950, por medio del cual se dispuso el Código Sustantivo del Trabajo; Ley 50 de 1990; Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones; así mismo la Ley 789 de 2002 y la Ley 797 de 2003, las cuales dictan nuevas disposiciones y modifican algunos artículos de las anteriores.

También, a nivel de competencias El SENA<sup>27</sup> es la entidad encargada de crear estándares denominados normas de competencia laboral, que describen los resultados que el trabajador debe lograr en el desempeño de una función productiva, los contextos donde esto ocurre, los conocimientos que debe aplicar, así como las evidencias que le permiten demostrar las competencias; funciones dispuestas a través del Decreto 933 de marzo de 2003 por medio del cual se

---

<sup>26</sup> VANGUARDIA. 21 Noviembre de 2011. Aunap inicia funciones en enero de 2012. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/132319-aunap-inicia-funciones-en-enero-de-2012>> [Con acceso el 22-04-2012]

<sup>27</sup> SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. 2012 Normatividad – Competencias Laborales. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios+a+Empresarios/Normalizaci%C3%B3n+de+competencia+s+laborales/>> [Con acceso el 23-04-2012]



reglamenta el contrato de aprendizaje y se dictan otras disposiciones, en el artículo 19, el Estado le asigna al SENA la responsabilidad de regular, diseñar, normalizar y certificar las Competencias Laborales.

Por otro lado, C.I. Maquilas del Pacífico S.A. por ser una empresa de productos alimenticios destinados al consumo humano, debe sujetarse a las normas sanitarias dispuestas por el Ministerio de la Protección Social en cabeza del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA<sup>28</sup>, a través de las siguientes regulaciones: Decreto 3075 de 1997, el cual estipula las buenas prácticas de manufactura; Decreto 60 de 2002, por medio del cual se establece el sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos – HACCP, requerido por las empresas de alimentos para poder exportar a la Unión Europea, Resolución 0468 de 2012, la cual establece la obligatoriedad para las motonaves que procesen productos destinados a la Unión Europea de estar certificadas en el sistema HACCP, Resolución 0122 de 2012, la cual modifica parcialmente la Resolución 776 de 2008 estableciendo los requisitos fisicoquímicos, microbiológicos y de algunos contaminantes químicos que deben cumplir los productos de la pesca, Resolución 2115 de 2007, la cual señala las características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua destinada al consumo humano, Resolución 05109 de 2005, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

---

<sup>28</sup> INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS – INVIMA. 2012. Dec. 3075/1997 – Dec. 60/2002 – Res. 0468/2012 – Res. 0122/2012 – Res.2115/2007 – Res. 05109/2005. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: <<http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp?id=1860>> [Con acceso el 23-04-2012]

Además, por destinar sus productos al mercado europeo también debe cumplir con la normatividad exigida por la Unión Europea a través de los siguientes reglamentos establecidos por el Parlamento Europeo y del Consejo<sup>29</sup>:

Reglamento (CE) No. 852/2004, el cual hace referencia a la higiene de los productos alimenticios, Reglamento (CE) No. 853/2004, por el que se establecen las normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal, Reglamento (CE) No. 854/2004, por el que se establecen las normas específicas para la organización de controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.

---

<sup>29</sup> AGENCIA CATALANA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA. 2013. Reglamento (CE) No. 852/2004 – Reglamento (CE) No. 853/2004 – Reglamento (CE) No. 854/2004. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: <http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/es/dir3275/doc11601.html> [Con acceso el 04-06-2013]

### 3.4 MARCO CONCEPTUAL

Para la comprensión y desarrollo del siguiente trabajo se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

**AUTORIDAD:** Poder derivado de la posición ocupada por los funcionarios, la cual debe ser integrada con inteligencia, experiencia y valor moral.

**CARGO:** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con una posición definida dentro de la estructura organizacional (organigrama).

**COMPETENCIA:** Combinación integrada de un saber, un saber hacer y un saber ser puestos en acción al desempeñar una labor en un contexto dado.

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Fragmentación y especialización de las tareas y las personas para aumentar la eficiencia en la organización.

**FUNCIÓN:** Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.

**JERARQUÍA:** Estatus o rango que posee un trabajador dentro de una empresa y es usada como instrumento para ejecutar la autoridad. Está representada por las posiciones de los cargos en el organigrama.

**MANUAL DE FUNCIONES:** Documento escrito que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en el desarrollo de las actividades cotidianas.

**ORGANIZACIÓN:** Unidad social o agrupación humana construida intencionalmente y reconstruida para alcanzar objetivos específicos. Como función

administrativa es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

**PERFIL PROFESIONAL:** Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

**PESCA:** La pesca es la captura y extracción de su medio natural de los peces u otras especies acuáticas como crustáceos, moluscos y otros vertebrados.

**PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS:** Comprenden las especies vivas, especialmente animales de las aguas marinas y continentales.

**ANÁLISIS ORGANOLÉPTICOS:** Inspección realizada a los productos con los órganos de los sentidos (vista, olfato, tacto, gusto)

**BPM y HACCP:** Son normas sanitarias para alimentos. (Buenas Prácticas de Manufactura y Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos).

**SECTOR PESQUERO:** Parte de la economía que se dedica a la extracción, procesamiento y comercialización de productos hidrobiológicos.

**TALENTO HUMANO:** Grupo de personas que prestan servicios en las organizaciones, implicando esfuerzo, conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

**TAREA:** Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a desarrollar en primera instancia es exploratorio, ya que el tema manual de funciones y perfiles de cargo por competencias en la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. no ha sido abordado con anterioridad. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:44-45), dichos estudios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado anteriormente.

En segunda instancia, también se considera descriptivo, se pretende describir con la mayor precisión posible los perfiles de cada cargo y el paso a paso de las funciones asociadas a estos, en el desarrollo de cada proceso (administrativo o productivo), empleando la metodología de gestión por competencias. Según *Dankhe* (1986) citado por Hernández, Fernández y Baptista (1998:45), los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Esta investigación se considera no experimental, acorde con *Kerlinger* (1979:116) citado por Hernández, Fernández y Baptista (1998:118); dicha investigación es aquella en la que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, estos son observados en el ambiente natural, en la realidad. Además, es de tipo cualitativa, de acuerdo a *Taylor y Bogdan* (1986) citados por *Lombardi Giovanna*<sup>30</sup>, "... aquella que produce

---

<sup>30</sup> *LOMBARDI, Giovanna*. 17 Febrero de 2009. Teorías, Métodos y Metodologías de Investigación. Universidad Central de Venezuela. [Trabajo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://es.scribd.com/doc/59097767/Metodos-de-Investigacion-Cualitativos-Febrero2009>> [Con acceso el 22-09-2010]

datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”

Por lo tanto, todo el trabajo a desarrollar se va a puntualizar en la información visual o narrativa que se recopile de la intervención con los empleados, detallando cada una de las funciones realizadas por los mismos y las competencias requeridas, con la finalidad de establecer el manual de funciones y los perfiles de cada cargo.

## **4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método utilizado en esta investigación, por un lado se considera analítico. López Cano (1984:43), define el método analítico como la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado para ver, por ejemplo, las relaciones entre las mismas. Este método es aplicado en el desglose que se hace de cada actividad ligada a un proceso, para ser estudiada por separado y luego ser compiladas en el conjunto de funciones a desarrollar por cada empleado, así como también en el análisis de los cargos y la determinación de las competencias requeridas para cada uno.

También, se considera por otra parte inductivo. López Cano (1984:44), propone que el método inductivo es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales. Con base en lo anterior, el análisis del puesto de trabajo se realiza por cada empleado y sus funciones, para así integrar el conjunto mayor que será el manual de funciones.

### **4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de la información se hará obteniendo los datos a través de fuentes primarias y secundarias. De acuerdo con el autor Adolfo Blanco (1999:258), una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación a diferencia de una fuente secundaria que interpreta y analiza fuentes primarias.

Se tomará como fuente primaria la entrevista; tomando como instrumento el cuestionario, pues para Hernández, Fernández y Baptista (1998:171), tal vez es el instrumento más utilizado para recolectar datos, ya que contiene una serie de preguntas respecto a las variables a medir y puede contener tanto preguntas cerradas como abiertas. En el desarrollo de la investigación la combinación de estos dos tipos de preguntas será apropiada para la recolección de los datos de interés.

Otra fuente primaria que se considera apropiada utilizar es la observación, dado que a través de ésta se podrá corroborar que la información suministrada por cada empleado respecto a las actividades que competen a cada cargo estén conformes o si se ha omitido alguna que pueda determinarse observando. Hernández, Fernández y Baptista (1998:190), sostienen que la observación es un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas; así se podrán comparar los datos y obtener mayor confiabilidad.

Como fuentes secundarias se tomarán textos relacionados con el tema, como trabajos de investigación realizados anteriormente y diversos autores que se han referido el tema de gestión del talento humano, en especial manuales de funciones, perfiles de cargo y competencias. Estos proporcionados por la Universidad del Valle – Sede Pacífico, bibliotecas virtuales, entre otros, ya que la Empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. carece de algún documento relacionado.

## 4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Hernández, Fernández y Baptista (1998:130), plantean que la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y la muestra es considerada como un subgrupo de la población.

**4.4.1 Población.** La población de estudio esta conformada por 30 empleados de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A., quienes desarrollan actividades relacionadas con procesos tanto administrativos como productivos, en la manipulación, almacenamiento y comercialización de alimentos tales como pescados y mariscos.

**4.4.2 Muestra.** La muestra está conformada por 8 cargos identificados en el organigrama, sobre los cuales se levantará el manual de funciones y se determinarán los perfiles de cargo y las competencias requeridas para cada uno.

1. Gerente
2. Contador
3. Jefe de Producción y Control de Calidad
4. Jefe de Exportación
5. Auxiliar Contable
6. Jefe de Cuartos Fríos
7. Auxiliares de Producción
8. Operarios de Planta

Dicha muestra conformada por 8 personas corresponde al 100% de los cargos identificados en la compañía y al 30% del total de empleados, por lo tanto se considera representativa.



## **4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**4.5.1 Tratamiento de los datos.** Los datos recolectados mediante la entrevista y la observación, serán clasificados y analizados secuencialmente, estableciendo las funciones desempeñadas por cada colaborador y las competencias requeridas para los 8 cargos identificados. Luego la información será redactada y transcrita al formato establecido para documentar el manual de funciones.

**4.5.2 Presentación de resultados.** La presentación de los resultados se realizará de acuerdo con el proceso de análisis y descripción de puestos propuesto por Martha Alles (2008:110), donde analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información de sus contenidos, las tareas que realizan, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben colocarse en esa posición, estableciendo y asignando las competencias correspondientes a cada uno, siendo de gran importancia para desempeñar exitosamente el puesto.

Siguiendo los lineamientos propuestos por la autora, en la empresa objeto de estudio se iniciará con el análisis y descripción de los puestos, recolectando la información requerida a través del cuestionario y la observación, determinando las relaciones, responsabilidades y deberes, autoridad, criterios de desempeño, condiciones de trabajo y ambiente, sumándole las competencias necesarias, las cuales serán levantadas con base en las directrices de Martha Alles (2005:69-70).

Posteriormente se compilarán todos los datos procesados para formar el manual de funciones y los perfiles de cargo por competencias; y así dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación.

## **5. FINALIDAD DEL MANUAL.**

El Manual de funciones y perfiles de cargo por competencias de C.I. Maquilas del Pacífico S.A. describe de manera detallada las actividades cotidianas de la empresa correspondientes a cada cargo, además de las competencias necesarias para desarrollarlas eficientemente.

Permitirá dirigir, orientar y/o encauzar al personal (actual y futuro) en los procesos administrativos y productivos, dando una descripción clara, concisa y actualizada de las funciones a ejercer en el desarrollo de las actividades laborales.

Deberá estar a disposición de cada empleado y se revisará periódicamente, ya que se considera dinámico y debe ir acorde con los cambios que se generen en la empresa a través del tiempo.

### **5.1 OBJETIVOS DEL MANUAL.**

- ✓ Facilitar el ejercicio de las labores, el cumplimiento de normas y las funciones administrativas en lo referente al talento humano.
- ✓ Describir de manera clara las funciones que debe ejercer cada cargo y las competencias asociadas, convirtiéndose en una fuente de consulta, guía y entrenamiento.
- ✓ Proporcionar uniformidad a las labores, quitando espacio a la improvisación y evitando conflictos.
- ✓ Brindar pautas con las cuales ejercer un control de desempeño a cada colaborador.
- ✓ Optimizar la dirección y el control de los trabajadores y por ende la productividad.

## **5.2 VENTAJAS DEL MANUAL**

- ✓ Informa y orienta la conducta del personal en todos los niveles, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción a cumplir para el alcance de los objetivos trazados.
- ✓ Determina las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo, así como la relación con los demás integrantes de la organización, delimitándolas y evitando conflictos internos.
- ✓ Es una herramienta útil como soporte para la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano, brindándole a C.I. Maquilas del Pacífico S.A. la información sobre las funciones y perfiles de los colaboradores de manera ordenada y sistemática.
- ✓ Se constituye como base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Establece objetivos, políticas, normas y procedimientos en aras de lograr una administración eficiente del talento humano, facilitando la toma de decisiones.
- ✓ Facilita la selección de nuevos empleados y les proporciona los lineamientos necesarios para el desempeño de las atribuciones correspondientes
- ✓ Define las funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo, para así lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperadas.

## **5.3 ALCANCE.**

Las funciones y los perfiles de cargo por competencias desarrollado en el presente manual son de aplicación a todos los colaboradores de la empresa C.I Maquilas del Pacífico S.A.

#### 5.4 DENOMINACIÓN DE CARGOS.

A continuación la tabla número 10 muestra un breve resumen de los cargos que se describen en el manual de funciones y perfiles de cargo por competencias desarrollados en éste trabajo.

Tabla 10. Denominación de cargos.

ITEM	NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO	NIVEL	NÚMERO DE CARGOS
1	Gerente	Administrativo	Profesional	1
2	Contadora	Administrativo	Profesional	1
3	Auxiliar contable	Administrativo	Técnico	1
4	Jefe de exportación	Administrativo	Profesional	1
5	Jefe de producción y control de calidad	Producción	Profesional / tecnólogo	1
6	Jefe de cuartos fríos	Producción	Bachiller	1
7	Auxiliar de producción	Producción	Bachiller	2
8	Operario de planta	Producción	Bachiller	22

Fuente: Elaboración propia.

## **6. FUNCIONES Y COMPETENCIAS ASOCIADAS A CADA CARGO**

En el presente capítulo se describen las funciones desempeñadas por cada cargo identificado en la estructura organizacional de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A., convirtiéndose en la herramienta administrativa que permitirá visualizar los requisitos, deberes y condiciones necesarias por cada colaborador para la realización de las actividades laborales.

Contar con éste manual es un apoyo importante en la creación del departamento Gestión del Talento Humano de la empresa, en pro de reestructurarse formalmente, buscando un mejoramiento en los procesos administrativos y productivos, por ende, ser más competitiva en el mercado, logrando alcanzar los objetivos organizacionales.

En ese orden de ideas, se detalla en la descripción de cada cargo la identificación, objetivos, formación requerida, conocimientos específicos, funciones propias del cargo, funciones secundarias, habilidades requeridas, nivel de supervisión, responsabilidades y las condiciones del trabajo.

También, se especifica en el perfil de cargos por competencias el nivel de estudios, especialidad, experiencia, las competencias cardinales y específicas, el comportamiento asociado a cada competencia, así como el nivel de calificación en las escalas A = Alto, B = Bueno, C = Mínimo requerido y D = Insatisfactorio.

Cuadro 1. Cargo Gerente

<b>6.1 DESCRIPCIÓN DEL CARGO - GERENTE</b>	
<b>Identificación.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nombre del cargo</li> <li>2 Departamento</li> <li>3 Cargo del jefe inmediato</li> <li>4 Personas a cargo</li> <li>5 Tiene contacto con</li> </ol>	<p>: Gerente</p> <p>: Administrativo</p> <p>: Junta Directiva</p> <p>: 29 Personas</p> <p>: Auxiliar Contable, Jefe de Exportaciones, Jefe Cuartos Fríos, Operarios, Autoridades Sanitarias, Personal de Laboratorios, proveedores y clientes.</p>
<b>Objetivo del cargo.</b>	
<p>Administrar y representar legal, judicial y extrajudicialmente la empresa usando su firma para negociar, ejecutar los negocios y demás asuntos sociales.</p>	
<b>Formación.</b>	
<p>Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría, Ingeniería Industrial. Contar con la experiencia requerida (3 años como mínimo en cargos iguales o similares).</p>	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Administrativos: planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar.</li> <li>2 Contables: lectura y análisis de estados financieros</li> <li>3 Manejo de sistemas: <i>Word, Excel, PowerPoint</i> e internet</li> <li>4 Manejo de personal</li> <li>5 Mercadeo y ventas.</li> <li>6 Manejo de relaciones públicas</li> <li>7 Conocimientos en Manipulación de Alimentos.</li> <li>8 Normatividad Europea para Alimentos (Reg. No. 852-853-854/2004)</li> <li>9 Capacidad para investigar</li> <li>10 Pensamiento inductivo y deductivo</li> <li>11 Razonamiento y análisis crítico de situaciones</li> </ol>	

Cuadro 1. (Continuación)	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
1	Ejecutar y gestionar los negocios y asuntos de la compañía.
2	Desarrollar planes y objetivos estratégicos encaminados a posicionar la compañía.
3	Actuar como representante legal de la empresa.
4	Tomar decisiones.
5	Nombrar, remover y evaluar al personal subalterno que requiera la empresa.
6	Velar por el cabal cumplimiento de los estatutos y normas del reglamento interno, así como de la normatividad en materia alimentaria, además de las funciones requeridas para el buen funcionamiento de la empresa.
7	Responder ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional de la empresa.
8	Presentar a la Asamblea General de accionistas, en reuniones ordinarias y extraordinarias, informes pormenorizados sobre las actividades de la compañía.
9	Presentar a la Junta Directiva informes financieros, balances e inventarios.
10	Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
11	Ejercer autoridad sobre los demás cargos administrativos y operativos de la organización.
12	Autorizar los pagos de nómina, proveedores, así como los gastos de la empresa.
13	Ejecutar contratos de compra-venta de mercancía y compra de insumos.
14	Ser la imagen de la empresa en el ámbito externo nacional e internacional.
15	Promover el trabajo en equipo, creando un ambiente laboral positivo y estable, capaz de motivar el crecimiento personal y profesional de las personas.
16	Mantener contacto y buenas relaciones con los proveedores garantizando disponibilidad, calidad y el mejor precio en los insumos.
17	Estrechar vínculos de fidelización de clientes.

Cuadro 1. (Continuación)	
<b>Funciones secundarias.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Promover la empresa en ruedas de negocio a nivel nacional e internacional.</li> <li>2 Atención de visitas de entidades sanitarias.</li> <li>3 Atención de visitas de entidades aduaneras.</li> <li>4 Liderar su equipo de trabajar y comunicar aspectos importantes de ella.</li> <li>5 Otras funciones que se le asignen.</li> </ol>	
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Manual</li> <li>2 Visual</li> <li>3 Verbal</li> <li>4 Viso-motriz</li> <li>5 Auditiva</li> <li>6 Memoria inmediata y remota</li> <li>7 Liderazgo</li> <li>8 Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>9 Cooperativismo</li> <li>10 Cordialidad</li> </ol>	
<b>Supervisión.</b>	
1 Supervisa a	: Contadora, Jefe de Producción y Control de Calidad, Jefe de Exportación.
2 Supervisado por	: Junta Directiva
<b>Responsabilidades.</b>	
1 Materiales / Equipos	: Computador, escritorio, calculadora.
2 Informes	: Entregar informes trimestrales.



Cuadro 1. (Continuación)

<b>Condiciones de trabajo.</b>			
<p>1 Lugar físico</p> <p>2 Horario laboral</p>	<p>: Las actividades se desarrollan en la oficina administrativa en Buenaventura</p> <p>: Lunes a Viernes de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm. Sábados de 8 am a 12 m.</p>		
<b>6.1.1 Perfil del cargo por competencias.</b>			
<b>Perfil del cargo.</b>			
<p>1 Estudios</p> <p>2 Especialidad</p> <p>3 Experiencia</p>	<p>: Profesional Universitario</p> <p>: Especialista Mercado Internacional.</p> <p>: 3 años como mínimo en cargos iguales o similares.</p>		
<b>Calificación de las competencias.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)

Cuadro 1. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir como propios los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.</li> </ul>	A
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	A
3 Prudencia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actuar con sensatez y moderación en todo, en la aplicación de normas y políticas organizacionales, distinguiendo lo positivo de lo menos apropiado para la empresa, el personal, para sí misma. Pensar y actuar con sentido común.</li> </ul>	A

Cuadro 1. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
4 Justicia:	✓ Tener una actitud permanente de dar a cada uno lo que corresponde en los negocios, en relación a los clientes y proveedores, en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales.	A
5 Orientación al cliente:	✓ Estar dispuesto a ayudar, comprender y satisfacer a los clientes en las necesidades.	A
6 Orientación a los resultados:	✓ Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	A
7 Calidad en el trabajo:	✓ Tener excelencia al realizar el trabajo, amplios conocimientos en los temas administrativos, comprender los actos complejos y transformarlos en soluciones prácticas y operables, buen juicio y equilibrio.	A

Cuadro 1. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
8 Adaptabilidad al cambio:	✓ Tener la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, modificando la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	B
9 Integridad:	✓ Obrar con rectitud y probidad.	A
10 Iniciativa:	✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva, por medio de acciones concretas que solucionen situaciones.	B
11 Empoderamiento:	✓ Dar poder al equipo de trabajo, fijando objetivos claros de desempeño con responsabilidades personales correspondientes, combinando adecuadamente situación, persona y tiempo.	A
12 Autocontrol:	✓ Tener dominio de sí mismo, controlando las propias emociones y evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	C

Cuadro 1. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Desarrollo de equipo:	✓ Desarrollar el equipo, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión y a los negocios, gestionándolo de manera exitosa.	A
2 Modalidades de contacto	✓ Poder formular preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos, comunicarse con claridad y precisión, demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas con atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	A
3 Liderazgo:	✓ Ser percibido por el grupo como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.	B
4 Pensamiento estratégico:	✓ Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	B

Cuadro 1. ( Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
5 Cosmopolitismo / Adaptabilidad:	✓ Poder adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero, resistir viajes adaptándose a culturas diversas.	B
6 Relaciones públicas:	✓ Establecer adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados.	B
<p>Fecha: _____ Versión: <u>01</u></p> <p>Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Cargo Contadora

<b>6.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO - CONTADORA</b>	
<b>Identificación.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nombre del cargo</li> <li>2 Departamento</li> <li>3 Cargo del Jefe Inmediato</li> <li>4 Personas a cargo</li> <li>5 Tiene contacto con</li> </ol>	<p>: Contadora                      : Administrativo                      : Junta Directiva                      : 1 Persona                      : Gerente, Jefe de Exportaciones,                      Jefe Cuartos Fríos, Proveedores,                      Auxiliar contable</p>
<b>Objetivo del cargo.</b>	
<p>Guiar el rumbo de las finanzas de la empresa, sirviendo como apoyo para la toma de decisiones, asegurándose de que se cumplan con los principios de contabilidad establecidos legalmente.</p>	
<b>Formación.</b>	
<p>Profesional titulado en Contaduría</p>	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contables</li> <li>2 Elaboración y análisis de estados financieros</li> <li>3 Conocimientos de elaboración y análisis de proyecciones y presupuestos</li> <li>4 Manejo de sistemas: <i>Word, Excel, PowerPoint</i> e internet</li> <li>5 Manejo de personal</li> <li>6 Manejo de <i>software</i> contables</li> </ol>	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li> <li>2 Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa ante el Gerente y la Junta Directiva.</li> <li>3 Preparar y presentar las declaraciones para el pago de impuestos.</li> <li>4 Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con las correspondientes notas.</li> <li>5 Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en aspectos que tengan que ver con el futuro financiero de la empresa y la toma de decisiones.</li> </ol>	

Cuadro 2. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>		
<b>Actividades / Tareas</b>		
6	Certificar que la contabilidad se lleve según lo estipulen las autoridades Colombianas.	
7	Elaborar y aprobar los presupuestos proyectados y reales de una empresa.	
8	Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable dentro de la empresa.	
9	Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar labores de la auxiliar contable.	
<b>Funciones secundarias.</b>		
<b>Actividades / Tareas</b>		
1	Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna.	
2	Distribuir las actividades de la auxiliar	
3	Supervisar las actividades realizadas por la auxiliar	
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>		
1	Manual	
2	Visual	
3	Verbal	
4	Viso-motriz	
5	Auditiva	
6	Memoria inmediata y remota	
7	Capacidad para trabajar bajo presión	
8	Capacidad para investigar	
9	Pensamiento inductivo y deductivo	
10	Razonamiento y análisis crítico de situaciones	
<b>Supervisión.</b>		
1	Supervisa a	: Auxiliar contable
2	Supervisado por	: Gerente
<b>Responsabilidades.</b>		
1	Materiales / Equipos	: Computador, impresora, escritorio, calculadora, archivador
2	Informes	: Entregas trimestrales



Cuadro 2. (Continuación)

<b>Condiciones de trabajo.</b>			
1 Lugar físico	: Las actividades se desarrollan en la oficina administrativa en Buenaventura		
2 Horario laboral	: Lunes a Viernes de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm. (El horario se puede extender por razones inherentes a las actividades)		
<b>6.2.1 Perfil del cargo por competencias.</b>			
<b>Perfil del cargo.</b>			
1 Estudios	: Profesional Universitario		
2 Especialidad	: Especialista en contabilidad para el comercio exterior.		
3 Experiencia	: 2 años como mínimo en cargos iguales o similares.		
<b>Calificación de las competencias.</b>			
<b>A</b> Alto	<b>B</b> Bueno, por encima del estándar	<b>C</b> Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	<b>D</b> Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)

Cuadro 2. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir como propios los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.</li> </ul>	A
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	A
3 Orientación a los resultados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser capaz de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir.</li> </ul>	A
4 Calidad en el trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser excelente en el trabajo, tener amplios conocimientos en los temas del área, teniendo la capacidad de encontrar soluciones prácticas a asuntos complejos.</li> </ul>	A

Cuadro 2. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
5 Integridad:	✓ Obrar con rectitud y probidad.	A
6 Prudencia:	✓ Actuar con sensatez y moderación, al aplicar las normas y políticas, distinguiendo lo positivo de lo menos apropiado para la empresa, ya que también maneja datos confidenciales.	A
7 Iniciativa:	✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva, marcar el rumbo por medio de acciones concretas.	B
8 Autocontrol:	✓ Tener dominio de sí mismo, controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando trabaja en condiciones de estrés.	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Franqueza / Confiabilidad / Integridad:	✓ Tener la capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de los propios errores, demostrar ser honesta y generar confianza en cada aspecto de conducta.	A

Cuadro 2. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
2 Habilidad analítica:	✓ Ser capaz de realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Tener habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.	A
3 Iniciativa / Autonomía / Sencillez:	✓ Poder responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la gerencia, proponer mejoras por iniciativa propia y dentro del área de responsabilidad.	B
4 Modalidades de contacto	✓ Poder formular preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos, comunicarse con claridad y precisión, demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas con atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	A
5 Comunicación	✓ Utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	A

Cuadro 2. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
6 Trabajo en equipo	✓ Promover el trabajo en equipo, crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir liberando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos.	B
7 Capacidad de planificación y de organización	✓ Establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades, controlar la calidad del trabajo y verificar para asegurarse que se han ejecutado las acciones previstas.	C
8 Pensamiento analítico	✓ Realizar análisis complejos desagregando problemas en las partes componentes, comunicar claramente las conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.	B
9 Conciencia organizacional	✓ Ser capaz de comprender, describir y utilizar las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización.	B

Cuadro 2. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
10 Confianza en sí mismo	✓ Tener la capacidad de dirigirse a los superiores o clientes con convicción y firmeza, sin ser brusco o maleducado.	A
11 Desarrollo de las personas	✓ Tener la capacidad para facilitar el aprendizaje y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios que se hayan comprendido bien las explicaciones e instrucciones.	B
12 Preocupación por el orden y la claridad	✓ Poder realizar el seguimiento al trabajo de los demás, vigilando la calidad para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos, dejando claras las normas y procedimientos, explicándolo a los colaboradores y apoyándolos para un mejor cumplimiento.	B
<p>Fecha: _____ Versión: <u>01</u></p>		
<p>Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Cargo Auxiliar Contable.

<b>6.3 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – AUXILIAR CONTABLE</b>	
<b>Identificación.</b>	
1 Nombre del cargo	: Auxiliar Contable
2 Departamento	: Administrativo
3 Cargo del Jefe Inmediato	: Contador
4 Personas a cargo	: N/A
5 Tiene contacto con	: Contador, Jefe de Exportaciones, Jefe Cuartos Fríos, Gerente, Proveedores, Operarios.
<b>Objetivo del cargo.</b>	
Mantener debidamente procesada la información contable de la empresa, para ser suministrada al contador en tiempo real.	
<b>Formación.</b>	
Técnico en auxiliar contable	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
1 Manejo de <i>office</i>	
2 Manejo del <i>software</i> contable <i>Milenium Enterprise</i> .	
3 Principios contables	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
1 Asistir al contador en todas las actividades contables de la empresa.	
2 Elaborar mensualmente la correspondiente conciliación de saldos de cartera y proveedores de acuerdo con el saldo del mes anterior.	
3 Elaborar las nóminas y pagos a trabajadores.	
4 Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por ley y realizar el pago de las mismas, previa autorización de la gerencia.	
5 Elaboración y registro de comprobantes de ingresos, egresos, compras y pagos.	
6 Elaboración y registro de facturas de compra y venta de los productos.	
7 Elaborar declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, entre otros y entregar o tramitar éstos ante las personas o instituciones designadas.	

Cuadro 3. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
8 Clasificar, guardar y resumir información numérica y financiera para recopilar y llevar los registros financieros.	
<b>Funciones secundarias.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
1 Apoyar logísticamente al revisor fiscal.	
2 Velar por la conservación de los equipos a su cargo y el correcto archivo de los soportes contables.	
3 Acatar procedimientos a la hora de realizar una actividad.	
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
1 Manual	
2 Visual	
3 Verbal	
4 Viso-motriz	
5 Auditiva	
6 Memoria inmediata y remota	
7 Responsabilidad	
8 Honradez.	
9 Sujeción a la autoridad	
<b>Supervisión.</b>	
1 Supervisa a	:N/A
2 Supervisado por	:Contador
<b>Responsabilidades.</b>	
1 Materiales / Equipos	:Escritorio, computador, impresora, fax, escáner, calculadora.
2 Informes	: Diario



Cuadro 3. (Continuación)

<b>Condiciones de trabajo.</b>			
1 Lugar físico	: Las actividades se desarrollan en la oficina administrativa en Buenaventura		
2 Horario laboral	: Lunes a Viernes de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm. Sábados de 8 am a 12 m. (El horario se puede extender por razones inherentes a las actividades)		
<b>6.3.1 Perfil de cargo por competencias.</b>			
<b>Perfil del cargo.</b>			
1 Estudios	: Técnico		
2 Especialidad	: Especialista en el programa contable <i>Milenium Enterprise</i> .		
3 Experiencia	: 1 año como mínimo en cargos iguales o similares.		
<b>Calificación de las competencias.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto	Bueno, encima estándar	por del Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio (No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)

Cuadro 3. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir como propios los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.</li> </ul>	A
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	B
3 Prudencia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actuar con sensatez y moderación, al aplicar las normas y políticas, distinguiendo lo positivo de lo menos apropiado para la empresa, ya que también maneja datos confidenciales.</li> </ul>	A
4 Calidad en el trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser excelente en el trabajo, tener amplios conocimientos en los temas contables, teniendo la capacidad de encontrar soluciones prácticas a asuntos complejos.</li> </ul>	A
5 Integridad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obrar con rectitud y probidad.</li> </ul>	A
6 Iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva.</li> </ul>	B

Cuadro 3. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
7 Autocontrol:	✓ Tener dominio de sí mismo, controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando trabaja en condiciones de estrés.	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Colaboración:	Comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	C
2 Franqueza / Confiabilidad / Integridad:	✓ Tener la capacidad de generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con ella.	C
3 Habilidad analítica:	✓ Analizar información identificando problemas, coordinando datos relevantes; poseer habilidad para analizar, organizar, presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	B
4 Modalidades de contacto:	✓ Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar opiniones con claridad y precisión.	B
5 Profundidad en el conocimiento de los productos.	✓ Conocer los productos de la empresa y los beneficios que estos ofrecen.	D

Cuadro 3. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
6 Comunicación	✓ Ser capaz de comunicarse sin alteraciones evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.	C
7 Trabajo en equipo	✓ Ser comprometida en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.	C
8 Capacidad de planificación y de organización	✓ Ser capaz de organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.	D
9 Búsqueda de información	✓ Ser capaz de hacer preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación, como a las directamente implicadas; poseer habilidad para utilizar la información disponible o consultar fuentes de información adicionales.	D
10 Desarrollo de relaciones	✓ Ser capaz de relacionarse informalmente con la gente de la empresa.	D
<p>Fecha: _____ Versión: <u>01</u></p> <p>Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Cargo Jefe de Exportación

<b>6.4 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE EXPORTACIÓN</b>	
<b>Identificación.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nombre del cargo</li> <li>2 Departamento</li> <li>3 Cargo del Jefe Inmediato</li> <li>4 Personas a cargo</li> <li>5 Tiene contacto con</li> </ol>	<p>: Jefe de exportación            : Administrativo            : Gerente            : N/A            : Gerente, Auxiliar contable, Jefe cuartos fríos, Operarios de planta, Autoridades sanitarias, Policía antinarcóticos, Autoridades de pesca, DIAN, Bancos, Clientes.</p>
<b>Objetivo del cargo.</b>	
<p>Gestionar y ejecutar de manera óptima y oportuna todos los trámites de exportación, apoyando a la gerencia en la satisfacción del cliente y la consecución de nuevos mercados.</p>	
<b>Formación.</b>	
<p>Profesional en Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Comercio Internacional.</p>	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Manejo de sistemas: <i>Word, Excel, PowerPoint</i> e internet</li> <li>2 Manejo de otros idiomas.</li> <li>3 Manejo de relaciones públicas</li> <li>4 Conocimientos en Manipulación de Alimentos.</li> <li>5 Normatividad Europea para Alimentos (Reg. No. 852-853-854/2004)</li> <li>6 Conocimiento de la legislación aduanera vigente en Colombia y en el país destino de la exportación.</li> <li>7 Conocimiento de la documentación y procedimientos necesarios para el proceso de exportación y despacho en puerto.</li> </ol>	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Investigar mercados actuales y potenciales para la empresa e identificar oportunidades de negocio para la misma.</li> <li>2 Evaluar la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios.</li> </ol>	

Cuadro 4. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<p>3 Selección y contratación de Agencias de Aduana, empresas para el cargue y descargue tanto en las instalaciones de la empresa como en el puerto, estibadores, empresas transportadoras, entre otros.</p> <p>4 Determinar junto con la gerencia los términos internacionales de comercio INCOTERMS (International Commercial Terms) a negociar.</p> <p>5 Supervisar toda la cadena de distribución física de la mercancía.</p> <p>6 Realizar reservas ante la naviera para separar cupos en cada exportación.</p> <p>7 Diligenciar y tramitar cartas, formularios, solicitudes y demás documentos de exportación ante las entidades correspondientes (Policía antinarcóticos, Invima, DIAN, Sociedad de Intermediación Aduanera- SIA, Naviera, Ministerio de Comercio Exterior - Mincomex, Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca - Aunap)</p> <p>8 Remitir al cliente en el exterior todos los documentos de exportación inmediatamente sean procesados y/o elaborados.</p> <p>9 Realizar monetización del dinero producto de la exportación con el banco.</p> <p>10 Legalizar las operaciones de comercio exterior ante el banco y las autoridades correspondientes.</p> <p>11 Mantener estrecha comunicación con los clientes en el exterior.</p>	
<b>Funciones secundarias.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<p>1 Promover la empresa en ruedas de negocio a nivel nacional e internacional.</p> <p>2 Atención de visitas de entidades sanitarias.</p> <p>3 Atención de visitas de entidades aduaneras.</p> <p>4 Seguimiento a la carga y postventa.</p> <p>5 Presentación de informes de gestión.</p> <p>6 Otras funciones que se le asignen.</p>	
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
<p>1 Manual</p> <p>2 Visual</p> <p>3 Verbal</p> <p>4 Viso-motriz</p> <p>5 Auditiva</p>	<p>6 Memoria inmediata y remota</p> <p>7 Liderazgo</p> <p>8 Capacidad para trabajar bajo presión</p> <p>9 Manejo del inglés</p> <p>10 Capacidad negociadora</p>

Cuadro 4. (continuación)

<b>Supervisión.</b>	
1 Supervisa a	:N/A
2 Supervisado por	:Gerente
<b>Responsabilidades.</b>	
1 Materiales / Equipos	: Computador, escritorio, cámara fotográfica, cámara de video.
2 Informes	: Entregar informes trimestrales.
<b>Condiciones de trabajo.</b>	
1 Lugar físico	: Las actividades se desarrollan en la oficina administrativa en Buenaventura
2 Horario laboral	: Lunes a Viernes de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm. Sábados de 7 am a 12 m.
<b>6.4.1 Perfil del cargo por competencias.</b>	
<b>Perfil del cargo.</b>	
1 Estudios	: Tecnólogo o Profesional Universitario
2 Especialidad	: Especialista en Comercio Internacional, principalmente de alimentos perecederos.
3 Experiencia	: 3 años como mínimo en cargos iguales o similares.

Cuadro 4. (Continuación)

<b>Calificación de las competencias.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>	
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir como propios los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.</li> </ul>	<b>A</b>	
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	<b>B</b>	



Cuadro 4. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
3 Prudencia:	✓ Actuar con sensatez y moderación en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, distinguiendo lo positivo de lo menos apropiado para la empresa, el personal y sí mismo. Pensar y actuar con sentido común.	A
4 Orientación al cliente:	✓ Tener deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer las necesidades, aun aquellas no expresadas.	A
5 Orientación a los resultados:	✓ Ser capaz de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con rapidez y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir.	A
6 Calidad en el trabajo:	✓ Ser excelente en el trabajo, tener amplios conocimientos en los temas del área, teniendo la capacidad de encontrar soluciones prácticas a asuntos complejos.	A

Cuadro 4. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
7 Adaptabilidad al cambio:	✓ Poder modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surjan dificultades, nuevos datos y cambios en el medio.	B
8 Integridad:	✓ Obrar con rectitud y probidad.	A
9 Iniciativa:	✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva.	B
10 Innovación:	✓ Poder idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	B
11 Autocontrol:	✓ Tener dominio de sí mismo, controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando trabaja en condiciones de estrés.	B

Cuadro 4. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Desarrollo de equipo:	✓ Ser capaz de comprender el concepto y valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que las acciones que tome pueden dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	C
2 Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto):	✓ Ser capaz de demostrar seguridad y expresar opiniones con claridad y precisión. Ser hábil para alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.	B
3 Pensamiento estratégico:	✓ Tener capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	B

Cuadro 4. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
4 Dinamismo / Energía:	✓ Trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes, en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que el nivel de rendimiento se vea afectado.	B
5 Cosmopolitismo / Adaptabilidad	✓ Poder adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero, resistir viajes adaptándose a culturas diversas.	B
6 Relaciones públicas:	✓ Establecer adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados.	B
7 Habilidad analítica:	✓ Ser capaz de analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes, analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	B

Cuadro 4. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
8 Conciencia organizacional:	✓ Poder identificar o utilizar la estructura jerárquica de la empresa, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos.	D
9 Profundidad en el conocimiento de los productos:	✓ Poder realizar mediciones acerca de las prestaciones de los productos, conocer profundamente a la competencia, las ventajas y desventajas de los productos.	B
10 Negociación:	✓ Ser capaz de llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones, en concordancia con los objetivos de la organización.	B
11 Comunicación:	✓ Poder ser reconocido en el área asignada por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	B

Cuadro 4. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
12 Construcción de relaciones de negocios:	✓ Ser capaz de involucrarse íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y animarlo a afrontar cuestiones difíciles.	B
13 Confianza en sí mismo	✓ Ser capaz de buscar nuevas responsabilidades, hablar cuando no está de acuerdo con los superiores, clientes o personas ubicadas en una posición superior, expresando adecuadamente el desacuerdo y presentando una posición de forma clara y segura.	B
<p>Fecha: _____ Versión: <u>01</u></p> <p>Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Cargo Jefe de Producción y Control de Calidad.

<b>6.5 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD</b>	
<b>Identificación.</b>	
1 Nombre del cargo	: Jefe de Producción y Control de Calidad
2 Departamento	: Producción
3 Cargo del Jefe Inmediato	: Gerente
4 Personas a cargo	: 25 Personas aproximadamente
5 Tiene contacto con	: Gerente, Auxiliar Contable, Jefe de Exportaciones, Jefe Cuartos Fríos, Operarios, Autoridades Sanitarias, Personal de Laboratorios.
<b>Objetivo del cargo.</b>	
Recibir, almacenar y despachar productos hidrobiológicos de excelente calidad dando cumplimiento a las normas sanitarias vigentes.	
<b>Formación.</b>	
Profesional o Tecnólogo en Ingeniería de Alimentos, Profesional o Tecnólogo Pesquero, Biólogo Marino, graduados. Contar con tarjeta profesional.	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contar con conocimientos certificados en Manipulación de Alimentos.</li> <li>2 Decreto 3075/1997 Buenas Prácticas de Manufactura.</li> <li>3 Decreto 60/2002. Resolución 0468/2012 HACCP.</li> <li>4 Resolución 0122/2012.</li> <li>5 Resolución 2115/2007.</li> <li>6 Resolución 05109/2005.</li> <li>7 Normatividad Europea para Alimentos (Reg. No. 852-853-854/2004)</li> <li>8 Sistemas (<i>Word, Excel, PowerPoint</i> e internet)</li> <li>9 Cualquiera que las derogue o modifique.</li> </ol>	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recibir camarón proveniente de las motonaves camaroneras.</li> <li>2 Realizar análisis organolépticos al camarón recibido y diligenciar el registro correspondiente</li> <li>3 Solicitar a la gerencia los insumos requeridos para los procesos.</li> <li>4 Contratar el personal al destajo requerido para realizar los procesos.</li> </ol>	

Cuadro 5. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
5	Proveer y dosificar productos químicos para la limpieza y desinfección de áreas, elementos y manipuladores.
6	Tomar registro del producto recibido a las motonaves, previo transporte a los cuartos fríos.
7	Diligenciar documentos de ingreso de producto y remitirlos a la gerencia.
8	Coordinar y supervisar en conjunto con la gerencia y el jefe de exportaciones la respectiva exportación del producto.
9	Realizar el plan de estiba, coordinar y dirigir el cargue del contenedor, tomando fotografías de cada lastra terminada para registro.
10	Aplicar y verificar el cumplimiento de las BPM por parte de los trabajadores e instalaciones.
11	Llevar el control de inventarios del producto.
12	Tomar y enviar al laboratorio correspondiente las muestras del producto para realizar análisis microbiológicos y físico-químicos (sulfitos).
13	Reportar a gerencia las anomalías presentadas en el desarrollo de las actividades.
<b>Funciones secundarias.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
1	Realizar informes mensuales de producción y enviarlos a la AUNAP.
2	Atención de visitas académicas de universidades y colegios.
3	Otras funciones que se le asignen.
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
1	Manual
2	Visual
3	Verbal
4	Viso-motriz
5	Auditiva
6	Memoria inmediata y remota



Cuadro 5. (Continuación)

<b>Supervisión.</b>	
1 Supervisa a	: Jefe de Cuartos Fríos, Auxiliares de Producción y Operarios de Planta.
2 Supervisado por	: Gerente
<b>Responsabilidades.</b>	
1 Materiales / Equipos	: Computador portátil, Pesa electrónica, Escritorio, Termómetro de punzón, Potenciómetro digital, Kit para determinación de cloro.
2 Informes	: Entregar informes diarios, semanales y mensuales.
<b>Condiciones de trabajo.</b>	
1 Lugar físico	: Las actividades se desarrollan en la oficina administrativa, los muelles de descargue y plantas de proceso en Buenaventura
2 Horario laboral	: Lunes a Viernes de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm. Sábados de 8 am a 12 m. (El horario se puede extender por razones inherentes a las actividades)
<b>6.5.1 Perfil del cargo por competencias.</b>	
<b>Perfil del cargo.</b>	
1 Estudios	: Tecnólogo o Profesional Universitario
2 Especialidad	: Especialista en producción y control de calidad de productos de la pesca, principalmente camarón entero.
3 Experiencia	: 2 años como mínimo en cargos iguales o similares.

Cuadro 5. (Continuación)

<b>Calificación de las competencias.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>	
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir como propios los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.</li> </ul>	<b>A</b>	
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	<b>B</b>	
3 Orientación a los resultados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser capaz de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir.</li> </ul>	<b>A</b>	

Cuadro 5. (Continuación)

<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>
4 Calidad en el trabajo:	✓ Ser excelente en el trabajo, tener amplios conocimientos en los temas del área, teniendo la capacidad de encontrar soluciones prácticas a asuntos complejos.	A
5 Adaptabilidad al cambio:	✓ Poder modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surjan dificultades, nuevos datos y cambios en el medio.	B
6 Integridad:	✓ Obrar con rectitud y probidad.	A
7 Iniciativa:	✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva.	B
8 Autocontrol:	✓ Tener dominio de sí mismo, controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando trabaja en condiciones de estrés.	B
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>
1 Flexibilidad:	✓ Poder adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. Así como también para orientar efectivamente el rumbo del equipo a cargo.	B

Cuadro 5. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
2 Colaboración:	✓ Comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	C
3 Habilidad analítica:	✓ Analizar información identificando problemas, coordinando datos relevantes; poseer habilidad para analizar, organizar, presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	B
4 Liderazgo:	✓ Orientar la acción del grupo en una dirección determinada, fijar objetivos al equipo, realizar seguimiento y brindar retroalimentación con energía.	A
5 Modalidades de contacto	✓ Demostrar seguridad a la hora de expresar opiniones con claridad y precisión, alentando el intercambio de información e ideas, demostrando ser abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	B
6 Profundidad en el conocimiento de los productos.	✓ Conocer los productos de la empresa y los beneficios que estos ofrecen.	D
7 Comunicación	✓ Utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	A

Cuadro 5. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
8 Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover el trabajo en equipo, crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir liberando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos.</li> </ul>	B
9 Perseverancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actuar de modo positivo frente a situaciones adversas, ser hábil para obtener ayuda a fin de solucionar problemas difíciles sin desanimarse.</li> </ul>	C
10 Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar análisis complejos desagregando problemas en las partes componentes, comunicar claramente las conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.</li> </ul>	B
11 Búsqueda de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser capaz de hacer preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación, como a las directamente implicadas; poseer habilidad para utilizar la información disponible o consultar fuentes de información adicionales.</li> </ul>	D
12 Conciencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poder identificar o utilizar la estructura jerárquica de la empresa, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos.</li> <li>✓</li> </ul>	D

Cuadro 5. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
13 Confianza en sí mismo	✓ Ser capaz de buscar nuevas responsabilidades, hablar cuando no está de acuerdo con los superiores, clientes o personas ubicadas en una posición superior, expresando adecuadamente el desacuerdo y presentando una posición de forma clara y segura.	B
14 Desarrollo de relaciones	✓ Ser capaz de relacionarse informalmente con la gente de la empresa.	D
15 Desarrollo de las personas	✓ Tener la capacidad para facilitar el aprendizaje y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios que se hayan comprendido bien las explicaciones e instrucciones.	B
16 Preocupación por el orden y la claridad	✓ Poder realizar el seguimiento al trabajo de los demás, vigilando la calidad para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos, dejando claras las normas y procedimientos, explicándolo a los colaboradores y apoyándolos para un mejor cumplimiento.	B
<p>Fecha: _____ Versión: <u>01</u></p> <p>Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Cargo Jefe de Cuartos Fríos.

<b>6.6 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE CUARTOS FRÍOS</b>	
<b>Identificación.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nombre del cargo</li> <li>2 Departamento</li> <li>3 Cargo del Jefe Inmediato</li> <li>4 Personas a cargo</li> <li>5 Tiene contacto con</li> </ol>	<p>: Jefe Cuartos Fríos</p> <p>: Producción</p> <p>: Jefe Producción y Control de Calidad</p> <p>: 7 Personas aproximadamente.</p> <p>: Gerente, Jefe Producción y Control de Calidad, Auxiliar Contable, Jefe de Exportaciones, Operarios.</p>
<b>Objetivo del cargo.</b>	
<p>Almacenar y despachar productos hidrobiológicos comprados y vendidos por la empresa, dando cumplimiento a las normas sanitarias vigentes.</p>	
<b>Formación.</b>	
<p>Bachiller, Manipulador de Alimentos, Capacitación certificada relacionada con sus funciones y la experiencia requerida.</p>	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contar con conocimientos certificados en Manipulación de Alimentos.</li> <li>2 Decreto 3075/1997 BPM.</li> <li>3 Conservación de la cadena de frío.</li> <li>4 Manejo y funcionamiento de equipos de refrigeración.</li> </ol>	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recibir camarón proveniente de las motonaves camaroneras.</li> <li>2 Solicitar al jefe de producción y control de calidad los insumos requeridos para los procesos.</li> <li>3 Coordinar y supervisar al personal al destajo contratado para realizar operaciones en los cuartos fríos.</li> <li>4 Tomar registro del producto recibido a las motonaves, previo transporte a los cuartos fríos.</li> <li>5 Almacenar el producto dentro de los cuartos fríos, separándolos por especie y tallas.</li> </ol>	

Cuadro 6. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
6	Corroborar con el Jefe de producción que las cantidades apuntadas correspondan con las ingresadas al cuarto frío.
7	Remitir al Jefe de producción el libro de registro de producto recibido.
8	Despachar del cuarto frío el producto destinado en cada exportación embalando el contenedor conforme a la factura y al diagrama de cargue correspondiente.
9	Despachar el producto destinado a ventas locales u obsequios.
10	Aplicar y verificar el cumplimiento de las BPM por parte del personal de cuarto frío e instalaciones.
11	Realizar inventario físico del producto almacenado y corroborar que corresponda con el registrado en sistemas.
12	Unificar saldos de producto para completar cartones.
13	Verificar a diario el buen funcionamiento de los equipos de los cuartos fríos y reportar anomalías.
14	Coordinar y realizar la limpieza y desinfección de los cuartos fríos y precámaras.
15	Reportar al Jefe de producción y/o a Gerencia las anomalías presentadas en el desarrollo de las actividades.
<b>Funciones secundarias.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
1	Realizar el pago a los trabajadores al destajo previa liquidación cuando la jornada laboral se extienda fuera del horario de oficinas.
2	Otras funciones que se le asignen.
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
1	Manual
2	Visual
3	Verbal
4	Viso-motriz
5	Auditiva
6	Memoria inmediata y remota



Cuadro 6. (Continuación)

<b>Supervisión.</b>	
1 Supervisa a	: Auxiliares de Producción y de Cuartos Fríos.
2 Supervisado por	: Jefe de Producción y Control de Calidad, Gerente.
<b>Responsabilidades.</b>	
1 Materiales / Equipos	: Termómetro de punzón, Calculadora
2 Informes	: Entregar informes de inventario y producto recibido diarios y semanales.
<b>Condiciones de trabajo.</b>	
1 Lugar físico	: Las actividades se desarrollan dentro de los cuartos fríos, los muelles de descargue y plantas de proceso en Buenaventura.
2 Horario laboral	: Lunes a Viernes de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6 pm. Sábados de 8 am a 12 m. (El horario se puede extender por razones inherentes a las actividades)
<b>6.6.1 Perfil del cargo por competencias.</b>	
<b>Perfil del cargo.</b>	
1 Estudios	: Bachiller, Manipulación de Alimentos certificado.
2 Especialidad	: Manejo y almacenamiento de productos perecederos, principalmente pescados y mariscos.
3 Experiencia	: 1 año como mínimo en cargos iguales o similares.

Cuadro 6. (Continuación)

<b>Clasificación de las competencias.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto	Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>	
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir como propios los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos laborales.</li> </ul>	<b>A</b>	
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas laborales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	<b>B</b>	
3 Orientación a los resultados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser capaz de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir.</li> </ul>	<b>B</b>	

Cuadro 6. (Continuación)

<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>
4 Calidad en el trabajo:	✓ Ser excelente en el trabajo teniendo la capacidad de encontrar soluciones prácticas a situaciones adversas que se presenten.	A
5 Integridad:	✓ Obrar con rectitud y probidad.	A
6 Iniciativa:	✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva.	C
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>
1 Dinamismo / Energía:	✓ Ser capaz de trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.	C
2 Iniciativa / Autonomía:	✓ Tener la capacidad de resolver los pequeños problemas diarios proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante.	B
3 Liderazgo:	✓ Ser capaz de orientar el accionar del grupo a cargo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.	C

Cuadro 6. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
4 Productividad:	✓ Tener la capacidad de cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	C
5 Responsabilidad:	✓ Cumplir con los plazos para realizar las tareas asignadas tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.	C
6 Trabajo en equipo:	✓ Poder compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo, así como ayudar a los nuevos miembros a vincularse de manera efectiva.	C
7 Autocontrol:	✓ Tener habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.	B
Fecha: _____		Versión: <u>01</u>
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7. Cargo Auxiliar de Producción.

<b>6.7 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – AUXILIAR DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Identificación.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nombre del cargo</li> <li>2 Departamento</li> <li>3 Cargo del Jefe Inmediato</li> <li>4 Personas a cargo</li> <li>5 Tiene contacto con</li> </ol>	<p>: Auxiliar de Producción</p> <p>: Producción</p> <p>: Jefe de producción</p> <p>: Ninguna</p> <p>: Jefe de Producción, Jefe de Cuartos Fríos, Operarios de Planta</p>
<b>Objetivo del cargo.</b>	
<p>Asistir al Jefe de Producción en la ejecución de los procesos de descargue de motonaves, empaque, almacenamiento y despacho del producto recibido.</p>	
<b>Formación.</b>	
<p>Bachiller, Manipulador de Alimentos certificado. Contar con la experiencia requerida.</p>	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contar con conocimientos certificados en Manipulación de Alimentos.</li> <li>2 Decreto 3075/1997 BPM.</li> </ol>	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Trasladar al muelle de descargue y/o planta de proceso los equipos, materiales e insumos requeridos para el desarrollo de las actividades.</li> <li>2 Organizar las áreas donde se realizarán las labores, disponiendo los equipos, materiales e insumos, así como también el personal al destajo contratado.</li> <li>3 Aplicar en todos los procesos las normas sanitarias pertinentes (BPM), limpieza y desinfección de áreas, materiales y equipos.</li> <li>4 Clasificar y empaçar en cartones master el camarón recibido de las motonaves.</li> <li>5 Consolidar los saldos de camarón y completar cartones.</li> </ol>	

Cuadro 7. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
6	Reportar al Jefe de Producción y Control de Calidad o a la Gerencia las anomalías presentadas en el desarrollo de los procesos.
7	Revisar que el producto recibido en las mesas de empaque esté bien congelado y en buenas condiciones organolépticas.
8	Coordinar la recolección de los materiales, insumos y equipos luego de terminado el descargue y/o procesos en planta, así como la limpieza y desinfección de las áreas.
9	Trasladar el producto recibido desde el muelle a los cuartos fríos de la empresa.
10	Descargar los camiones con el producto y almacenarlo en los cuartos fríos de la empresa.
11	Realizar el embalaje de los contenedores con el camarón en cada exportación, organizándolo por tallas y especies.
12	Cerrar el contenedor una vez terminado el embalaje.
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
1	Manual
2	Visual
3	Verbal
4	Viso-motriz
5	Auditiva
6	Memoria inmediata y remota
<b>Supervisión.</b>	
1	Supervisa a : Operarios de Planta.
2	Supervisado por : Jefe de Producción y Control de Calidad.
<b>Responsabilidades.</b>	
1	Materiales / Equipos : Ninguno.
2	Informes : No presenta informes.

Cuadro 7. (Continuación)

<b>Condiciones de trabajo.</b>				
1 Lugar físico	: Las actividades se desarrollan en los muelles de descargue y plantas de proceso en Buenaventura.			
2 Horario laboral	: Lunes a Viernes de 7am a 5 pm y Sábados de 7am a 1pm. (El horario se puede extender por razones inherentes a las actividades)			
<b>6.7.1 Perfil del cargo por competencias.</b>				
<b>Perfil del cargo.</b>				
1 Estudios	: Bachiller, Manipulador de alimentos.			
2 Especialidad	: Manejo de procesos de camarón entero.			
3 Experiencia	: 6 meses como mínimo en cargos iguales o similares.			
<b>Calificación de las competencias.</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto		Bueno, por encima del estándar	Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)

Cuadro 7. (Continuación)

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar y desarrollar las actividades comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Poner en marcha las acciones impartidas por los superiores.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos tanto personales como laborales.</li> </ul>	<b>B</b>
2 Ética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas laborales, respetando las políticas de la empresa.</li> </ul>	<b>B</b>
3 Integridad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obrar con rectitud y probidad.</li> </ul>	<b>B</b>
4 Iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con la predisposición a actuar de forma proactiva.</li> </ul>	<b>C</b>
5 Autocontrol:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener dominio de sí mismo, controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando trabaja en condiciones de estrés.</li> </ul>	<b>C</b>



Cuadro 7. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1 Dinamismo / Energía:	✓ Ser capaz de trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.	C
2 Iniciativa / Autonomía:	✓ Tener la capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día.	C
3 Liderazgo:	✓ Ser capaz de orientar el accionar del grupo cuando quede a cargo, siguiendo los objetivos impartidos.	C
4 Productividad:	✓ Tener la capacidad de cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	C
5 Responsabilidad:	✓ Cumplir con los plazos para realizar las tareas asignadas, respetando la calidad y buscando la conservación de los productos.	C
6 Trabajo en equipo:	✓ Poder compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo.	C

Cuadro 7. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
7 Autocontrol:	✓ Tener habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.	B
<p>Fecha: _____ Versión: <u>01</u></p> <p>Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Cargo Operario de Planta

<b>6.8 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – OPERARIO DE PLANTA</b>	
<b>Identificación.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nombre del cargo</li> <li>2 Departamento</li> <li>3 Cargo del Jefe Inmediato</li> <li>4 Personas a cargo</li> <li>5 Tiene contacto con</li> </ol>	<p>: Operario de Planta            : Producción            : Jefe de Producción            : Ninguna            : Jefe de Producción, Jefe de Cuartos Fríos, Auxiliares de Producción</p>
<b>Objetivo del cargo.</b>	
Ejecutar los procesos programados como descargue de motonaves, empaque, almacenamiento y despacho del producto recibido.	
<b>Formación.</b>	
Bachiller, Manipulador de Alimentos certificado. Contar con la experiencia requerida.	
<b>Conocimientos específicos.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contar con conocimientos en Manipulación de Alimentos.</li> <li>2 Decreto 3075/1997 BPM.</li> </ol>	
<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Trasladar al muelle de descargue y/o planta de proceso los equipos, materiales e insumos requeridos para el desarrollo de las actividades.</li> <li>2 Organizar las áreas donde se realizarán las labores, disponiendo los equipos, materiales e insumos.</li> <li>3 Aplicar en todos los procesos las normas sanitarias pertinentes (BPM), limpieza y desinfección de áreas, materiales y equipos.</li> <li>4 Descargar el producto de las motonaves.</li> <li>5 Vaciar el camarón en la mesa de empaque para su revisión, clasificación y empaque.</li> <li>6 Trasladar los cartones con el camarón para ser zunchados.</li> </ol>	

Cuadro 8. (Continuación)

<b>Funciones propias del cargo.</b>	
<b>Actividades / Tareas</b>	
7 Ajustar con zuncho y grapas plásticas los cartones con el camarón para cerrarlos y asegurarlos.	
8 Arrumar los cartones ya zunchados en el camión previo registro por parte del jefe de cuartos fríos y/o de producción y control de calidad.	
9 Descargar los camiones con el producto en la empresa, llevándolos al cuarto frío para el almacenamiento.	
10 Embalar el contenedor en cada exportación llevando el producto desde el cuarto frío.	
11 Organizar el área respectiva para el embalaje del contenedor ubicando los materiales, insumos y equipos necesarios y así mismo recoger, lavar y desinfectar una vez terminada la operación.	
12 Trasladar el producto de un cuarto frío a otro cuando queden saldos de la exportación para consolidarlos en uno solo y apagar los otros.	
<b>Habilidades requeridas para el cargo.</b>	
1 Manual 2 Visual 3 Viso-motriz	4 Auditiva 5 Memoria Inmediata
<b>Supervisión.</b>	
1 Supervisa a 2 Supervisado por	: Ninguno : Jefe de Producción y Control de Calidad.
<b>Responsabilidades.</b>	
1 Materiales / Equipos 2 Informes	: Ninguno. : No presenta informes.
<b>Condiciones de trabajo.</b>	
1 Lugar físico  2 Horario laboral	: Las actividades se desarrollan en los muelles de descargue y plantas de proceso en Buenaventura. : Lunes a Viernes de 7 am a 5 pm y Sábados de 7 am a 1 pm. (El horario se puede extender por razones inherentes a las actividades)

Cuadro 8. (Continuación)

<b>6.8.1 Perfil por competencias.</b>			
<b>Perfil del cargo.</b>			
<p>1 Estudios</p> <p>2 Especialidad</p> <p>3 Experiencia</p>	<p>: Bachiller, Manipulador de alimentos.</p> <p>: Manejo de procesos de camarón entero.</p> <p>: 3 meses como mínimo en cargos iguales o similares.</p>		
<b>Calificación de las competencias.</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Alto	Bueno, encima estándar	por del Mínimo necesario para el puesto. Dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia)	Insatisfactorio ( No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo)
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>		<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	
1 Compromiso:		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar las actividades comprometido con el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Poner en marcha las acciones impartidas por los superiores.</li> <li>✓ Cumplir con compromisos personales tanto como laborales.</li> </ul>	
		<b>B</b>	

Cuadro 8. (Continuación)

<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>
2 Ética:	✓ Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas laborales, respetando las políticas de la empresa.	C
3 Integridad:	✓ Obrar con rectitud y probidad	B
4 Autocontrol:	✓ Tener dominio de sí mismo, controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando trabaja en condiciones de estrés.	C
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO ASOCIADO</b>	<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>
1 Dinamismo / Energía:	✓ Ser capaz de trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.	C
2 Productividad:	✓ Tener la capacidad de cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	C

Cuadro 8. (Continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO ASOCIADO	NIVEL DE CALIFICACIÓN
3 Responsabilidad:	✓ Cumplir con los plazos para realizar las tareas asignadas, respetando la calidad y propendiendo por la conservación de los productos.	C
4 Trabajo en equipo:	✓ Poder compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo.	C
5 Autocontrol:	✓ Tener habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.	B
Fecha: _____		Versión: <u>01</u>
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____		

Fuente: Elaboración propia.

## 7. HALLAZGOS

Se evidencian dificultades en el proceso de contratación, ya que se realiza de manera informal.

Existe una alta rotación del personal operativo en el cargo de operarios de planta principalmente, ya que se maneja una contratación al destajo; a éstos se les paga diario por el trabajo realizado, generando una desvinculación inmediata y por ende, la discontinuidad produce falta de compromiso, capacitación superficial, desconocimiento de funciones y procedimientos.

La mayoría de los colaboradores cuentan con pocas de las competencias requeridas para el cargo y la empresa carece de un procedimiento formal para la determinación de las mismas en el momento de la vinculación.

Existe falta de conocimiento del conducto regular por parte de algunos colaboradores, principalmente del departamento de producción en los niveles inferiores.

Según lo manifestado por algunos mandos medios existe exceso de trabajo para algunas personas, realizando funciones de otros cargos y por ende, otras con cargas laborales inferiores a las debidas.

La capacitación del talento humano en cuanto a normas sanitarias y manipulación de alimentos recae sobre la empresa, ya que pocas instituciones educativas a nivel local cuentan con dichos temas en sus contenidos académicos. Sólo el Centro Náutico Pesquero – SENA tiene dentro de sus programas académicos cursos y carreras a nivel técnico sobre procesamiento de pescados y mariscos.



La gerencia tiene conciencia de la importancia de la capacitación requerida por sus funcionarios y aplica una política de apoyo en éste sentido, enviándolos a cursos, seminarios, diplomados, entre otros; principalmente en los niveles medios en áreas de aseguramiento de calidad, exportaciones y contable.

Los salarios son establecidos desde la junta directiva y se maneja un porcentaje por nómina y otro por comisiones (la gerencia y los colaboradores no suministraron la información sobre el porcentaje equivalente a cada caso). Al momento de liquidar prestaciones sociales (salud, pensión, vacaciones y cesantías) se realiza sólo con base en lo pagado por nómina.

La situación expuesta anteriormente genera en los colaboradores un alto grado de desmotivación según lo manifestado por éstos.

El lugar de trabajo se extiende cotidianamente a otras zonas, ya que la empresa carece de un muelle aledaño y los descargues de las motonaves camaroneras deben realizarse en muelles alquilados en la zona del piñal.

La inducción y evaluación del desempeño no se realiza de manera formal; éstas están a cargo de cada jefe, el cual determina según su criterio si la persona ha asimilado y cumple con las funciones encargadas, así como junto con la Gerencia decidir qué persona continúa o se retira como colaborador.

La comunicación entre la Gerencia y los mandos medios se considera efectiva, ya que la información es suministrada de manera inmediata en ambas direcciones, generando sinergia, encausando todos los esfuerzos hacia la misma dirección. De igual manera es transmitida a los otros niveles de la estructura organizacional.

La empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. carece de un manual de funciones que facilite la selección, contratación, inducción y control del desempeño de sus colaboradores.

## 8. CONCLUSIONES

Con base en el desarrollo de éste trabajo se puede concluir que:

Éste manual contiene cada una de las funciones a realizar por cada colaborador que ocupa un cargo dentro de la empresa, el objetivo de cada cargo, así como las responsabilidades, contactos, posición jerárquica, los conocimientos requeridos para ocuparlo y las competencias necesarias para cumplir satisfactoriamente con la misión del mismo.

Para la empresa se constituye en una herramienta técnica clara, concisa y útil, que le facilitará al nuevo departamento de Gestión del Talento Humano llevar una administración eficiente de los colaboradores, desde la vinculación hasta la ejecución y evaluación de las funciones asignadas a cada cargo, además de servir como base para el adiestramiento y capacitación del personal.

A los colaboradores de C.I. Maquilas del Pacífico S.A. les permitirá trabajar bajo instrucciones precisas y definidas, facilitando el desempeño, teniendo claras las responsabilidades a cargo y las actitudes que deberán tomar frente a las mismas para el logro de los objetivos.

Para la universidad será la oportunidad de reconsiderar la inclusión de carreras relacionadas con alimentos como en años anteriores, ya que pocas instituciones manejan en sus contenidos académicos carreras afines. De ésta manera le brindaría la oportunidad a éste sector productivo de la pesca en Buenaventura y en el pacífico de poder contar con personas profesionales que lideren los procesos, proyectándolas a nivel nacional e internacional con productos que puedan ser competitivos en éstas y en otras latitudes.

Para los promotores es realmente importante, ya que les permitió poner a prueba sus conocimientos académicos, afianzarlos y disponerlos a solucionar situaciones empresariales reales; además de brindarles experiencia en el diseño y elaboración de manuales administrativos, convirtiéndose esto en una fortaleza como futuros profesionales en administración de empresas.

## 9. RECOMENDACIONES

Se considera viable recomendar lo siguiente:

El manual debe ser del conocimiento de todos los involucrados, por lo tanto es importante que sea socializado y divulgado entre los colaboradores de cada nivel jerárquico de la empresa.

Manejar una base de datos de personal apto para contratar al destajo, donde se definan y se consideren unos requerimientos de conocimientos y experiencia básicos para su vinculación a las labores diarias de la empresa.

Con base en la definición de perfiles y competencias establecidas en éste manual, la empresa podría visualizar la realización de programas de nivelación de competencias para los colaboradores, en aras lograr un ajuste y un mayor acercamiento a cumplir con el perfil estipulado.

Es importante que C.I Maquilas del Pacífico S.A. proyecte el diseño y elaboración de un manual de procedimientos, donde se describa de manera específica cada una de las actividades laborales desarrolladas en la empresa, de tal manera que sea más claro el desempeño de cada cargo según las funciones atribuidas.

Los manuales administrativos son dinámicos, por lo tanto se recomienda que éste manual de funciones y perfiles de cargo por competencias sea actualizado periódicamente según los cambios generados en la empresa a nivel interno y externo.

El manual de funciones y perfiles de cargo por competencias será un documento institucional, por lo tanto se sugiere a la Gerencia de C.I. Maquilas establecerlo,

plantearlo y ejecutarlo ante sus colaboradores como tal, para mayor apropiación y funcionamiento eficaz.

Se recomienda que los líderes de todos los niveles se involucren y responsabilicen de la puesta en marcha y seguimiento del manual elaborado.

Se sugiere a cada ocupante del cargo leer, estudiar, analizar, evaluar y emitir observaciones acerca del manual, para generar conciencia, disposición y retroalimentación, lo cual se transformará en mejoramiento.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos, Buenos Aires. Editorial Granica, 2005.

----- Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Granica 2009.

----- Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Tercera Edición, Buenos Aires. Editorial Granica, 2008.

----- Gestión por Competencias. El diccionario. Buenos Aires. Editorial Granica 2005.

ANGULO, Gilma y HENAO, Lina Maria. Trabajo de Grado Diseño del Manual de Funciones Básico por Cargos de la Empresa AserAduanas Ltda. con Sede en el Distrito Especial de Buenaventura. Univalle -Sede Pacífico, Buenaventura, 2010.

BLANCO, Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, Cuarta edición, España 1999.

CERTO, Samuel. Administración Moderna. Octava Edición, Editorial Prentice Hall. Bogotá 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial *Mc Graw Hill*, Bogotá, Colombia 1998.

----- ADMINISTRACIÓN, Teoría, Proceso y Práctica. Tercera Edición, Editorial *Mc Graw Hill*, Bogotá, Colombia 2001.

DOMINGUEZ, Luis Enrique y VILLA, Sandra Eugenia. Trabajo de Grado Competencias Laborales del Administrador de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico y su Impacto en el Campo Laboral, Buenaventura 2006.

ESCOBAR, Mary Stella. Trabajo de Grado Modelo de Gestión del Talento Humano en una Empresa de Operaciones Portuarias en el Distrito de Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, 2010.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia 1998.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Técnica Colombiana NTC 1486. Sexta Actualización, Editorial LEGIS. Bogotá 2008.

LÓPEZ CANO, José Luis. Métodos e Hipótesis Científicas, Editorial Trillas. México. 1984.

REYES PONCE, Agustín. El Análisis de Puestos. Quinta Edición. Editorial Limusa. México 2007.

*ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México 2000.*

*ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de Administración, concepto y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México, 1996.*

*STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall. México, 1996.*



## REFERENCIAS DOCUMENTALES EN INTERNET

AGENCIA CATALANA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA. 2013. Reglamento (CE) No. 852/2004 – Reglamento (CE) No. 853/2004 – Reglamento (CE) No. 854/2004. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: <http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/es/dir3275/doc11601.html> [Con acceso el 04-06-2013]

ARMADOR, Rosa y ANAYA María. 14 Noviembre de 2008. Diseño de Funciones, Evaluación de las Actividades, Descripciones de Cargo. [Trabajo en línea] Disponible desde Internet en: <http://msilva15.blogspot.es/i2009-02/> [Con acceso el 21-04-2012]

BELTRAN PARDO, Luis Carlos. 08 de Agosto de 2006. Seminario Control Interno y Control de Gestión [Curso en línea] Disponible desde Internet en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html> [con acceso el 18-09-2010].

CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. 22 Junio de 2008. El Distrito de Buenaventura. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&selección=20&full=2> [Con acceso el 22-04-2012]

CORPOEDUCACIÓN. Agosto de 2003. Competencias Laborales: Base para Mejorar la Empleabilidad de las Personas. Convenio Ministerio de Educación Nacional Bogotá D.C. 2003. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf) [Con acceso el 22-09-2010]

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP. Departamento Administrativo de la Función Pública. Junio de 2010. Cartillas de administración pública, Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales [Cartilla en línea] Disponible desde Internet en: <[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=696](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696)> [con acceso el 22-04-2012].

ESPARZA JURADO, Bárbara y VÁSQUEZ CABALLERO, Patricia. Agosto 2001. Diseño de un Manual de Cargos para la Empresa Ávila Química S.A. [Trabajo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravila.htm>> [Con acceso el 18-09-2010]

*GAZETTE BARULE*. 21 Agosto de 2010. El sector pesquero de Buenaventura y la Costa Pacífica sigue hundiéndose en el peor de sus naufragios, sin aparente solución en el corto plazo. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: [http://www.barulegazette.com/barûle\\_gazette - zona de archivo - 001109.htm](http://www.barulegazette.com/barûle_gazette_-_zona_de_archivo_-_001109.htm) [Con acceso el 22-04-2012]

GRAN ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. 2010. Conceptos de Economía: División del Trabajo. [Libro en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.economia48.com/spa/d/division-del-trabajo/division-del-trabajo.htm>> [Con acceso el 22-04-2012]

GROSS, Manuel. 23 Mayo de 2010. Concepto sobre la Estructura Organizacional. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Concepto-sobre-la-Estructura-Organizacional.htm>> [Con acceso el 21-04-2012]

HERRERA, Haroldo. Catedrático Universitario en Maestrías y Post-gradados Febrero de 2007. Importancia de los Manuales Administrativos [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>> [con acceso el 18-09-2010].

IRIGOIN, María Etienne 2002; 17 de Abril de 2008. Competencia laboral: Manual de conceptos métodos y aplicaciones en el sector salud. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR [Libro en línea] Disponible desde Internet en: <[http://books.google.com.co/books?id=jw1gAAAAMAAJ&hl=es&source=gbs\\_similarbooks](http://books.google.com.co/books?id=jw1gAAAAMAAJ&hl=es&source=gbs_similarbooks)> [con acceso el 23-10-2011].

LOMBARDI, Giovanna. 17 Febrero de 2009. Teorías, Métodos y Metodologías de Investigación. Universidad Central de Venezuela. [Trabajo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://es.scribd.com/doc/59097767/Metodos-de-Investigacion-Cualitativos-Febrero2009>> [Con acceso el 22-09-2010]

McCLELLAND, David. Enero de 1973; 23 de Agosto de 2010. *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" Harvard University* [Artículo en línea] Disponible desde internet en: <<http://www.psicologialaboral.net/articulos/tag/gestion-por-competencias/>> [con acceso el 08-02-2012]

MACGREY, Jhon. 18 Julio de 2009. Consultor estadounidense en *Change Management*. Estructura Organizacional. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>> [Con acceso el 21-04-2012]

NUNES, Paulo. Economista y Catedrático. 07 de Marzo de 2008. Diccionario - Dominios temáticos – Ciencias Económicas y Comerciales. Concepto de Jerarquía

[Libro en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/jerarquia.htm>> [con acceso el 13-08-2011].

*PRAXIS CONSULTORES LTDA.* 18 Septiembre de 2007. Perfil de un Cargo. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://praxischile.blogspot.com/2007/09/perfil-de-un-cargo.html>> [Con acceso el 23-04-2012]

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. 05 Febrero de 2013. Ley 1617/2013. [Publicación en línea] Disponible desde internet en: <<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201617%20DEL%2005%20DE%20FEBRERO%20DE%202013.pdf>> [Con acceso el 04-06-2013]

SALAIQUES RÍOS, Nestor Iván. 05 Septiembre de 2007. La Estructura Organizacional: La Arena del Debate Tecnológico. Instituto de Ciencias, Humanidades y Tecnología de Guanajuato. [Ensayo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://blogsalaicescasidoctor.obolog.com/estructura-organizacional-arena-debate-tecnologico-44348>> [Con acceso el 21-04-2012]

SALAZAR, Julio Cesar. Junio de 2008. Catedrático Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán – México. Concepto de Jerarquización. [Artículo en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.mitecnologico.com/Main/DivisionDelTrabajo>> [Con acceso el 21-04-2012]

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. 2012 Normatividad – Competencias Laborales. [Publicación en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios+a+Empresarios/Normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>> [Con acceso el 23-04-2012]

VANGUARDIA. 21 Noviembre de 2011. Aunap inicia funciones en enero de 2012.  
[Artículo en línea] Disponible desde Internet en:  
<<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/132319-aunap-inicia-funciones-en-enero-de-2012>> [Con acceso el 22-04-2012]

## ANEXO A

Modelo de la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A.



Universidad del Valle – Sede Pacífico  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento de Administración y Organizaciones  
Programa Académico de Administración de Empresas

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA C.I. MAQUILAS DEL PACÍFICO S.A.**

Nombre y apellido del empleado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

Cuantos años lleva ejerciéndolo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

¿A quién supervisa directa o indirectamente?: \_\_\_\_\_

¿Conoce el objetivo de su cargo? Menciónelo: \_\_\_\_\_

Comente brevemente sobre la misión de la empresa: \_\_\_\_\_

Comente brevemente sobre la visión de la empresa: \_\_\_\_\_

Comente brevemente sobre los objetivos de la empresa: \_\_\_\_\_

## EXPLICACIÓN

**Señor colaborador:** Somos estudiantes de la Universidad del Valle – Sede Pacífico, la presente investigación tiene como objetivo principal Implementar un Manual de Funciones y Perfiles de Cago por Competencias de la empresa C.I. Maquilas del Pacífico S.A. como trabajo de grado para optar al Título de Administradores de Empresas.

## PROCEDIMIENTO

Señor colaborador el siguiente cuestionario consta de 30 preguntas importantes para el logro del objetivo de la investigación, por favor complete los espacios, describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza, Mencione las tareas en oraciones claras y concisas, Indique la frecuencia y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea.

Gracias por su colaboración y apoyo.

1. Describa en forma clara y precisa, las funciones que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), Mensual (M) u otro (O):

ESPECIFICACIÓN DE LAS LABORES	FRECUENCIA				
	D	S	Q	M	O

2. Explique la finalidad de cada una de las funciones realizadas por usted.  
 (¿Por qué se realizan esas funciones?). \_\_\_\_\_

---



---

3. Describa las tareas secundarias que realiza y la frecuencia con que las realiza.

---



---

4. Indique el tipo de habilidad y el grado requeridos para efectuar de trabajo exigido en el desempeño del cargo. Marque con una x en la casilla correspondiente.

HABILIDAD REQUERIDA	GRADO DE HABILIDAD		
	BAJO	NORMAL	ALTO
Habilidad manual			
Habilidad visual			
Habilidad verbal			
Habilidad viso-motriz			
Habilidad auditiva			
Memoria inmediata			
Memoria remota			
Atención			
Iniciativa			
Relaciones interpersonales			
Comunicación			
Pensamiento analítico			
Planeación			
Organización			



5. ¿Cuántas personas tiene a su cargo? \_\_\_\_\_

6. ¿A cuántas supervisa directamente? \_\_\_\_\_

7. Mencione con que personas debe tener contacto en el desarrollo de sus actividades laborales (interno o externo) y ¿Por qué?

---

---

---

8. Indique si usted es responsable de algún presupuesto económico, dinero, proceso de control o alguna gestión.

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. Indique si usted es responsable de algún bien material de la empresa.

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

10. ¿Maneja usted información confidencial de la empresa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

11. ¿Cuál es su grado de responsabilidad frente a los resultados de la empresa en cuanto a métodos, trabajo realizado, operativos y de personal? Alto (A) Medio (M) Bajo (B) Ninguno (N) \_\_\_\_\_

12. ¿Puede tomar decisiones en su puesto de trabajo? Indique las decisiones más representativas que puede tomar.

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Cuáles?

---

13. ¿Cuántas personas conforman su equipo de trabajo? \_\_\_\_\_

14. ¿Qué tipo de problemas se pueden presentar en el desarrollo de sus labores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo maneja cada situación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cuál es el conducto regular a seguir en cada caso de problema en su trabajo? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué normas debe cumplir en su puesto de trabajo?

NORMAS	FORMA COMO LAS RECIBE		TIPO	
	Escrita	Oral	General	Especifica

18. Indique con qué cargo o departamento dentro de la empresa tiene mayor relación su puesto de trabajo. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Considera usted que la comunicación entre los niveles de mando de la empresa se realiza de manera efectiva?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. ¿Qué mecanismos de comunicación utiliza su superior inmediato?

Oral \_\_\_\_\_ Escrito \_\_\_\_\_

21. Defina el grado de educación necesaria para este puesto de trabajo:

Básica: \_\_\_\_\_ Técnica: \_\_\_\_\_  
Tecnológica: \_\_\_\_\_ Profesional: \_\_\_\_\_  
Otro: \_\_\_\_\_

22. Determine si es necesario algún conocimiento específico para la realización de sus funciones.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

23. Especifique la capacitación, educación o inducción que recibió al momento de ingresar a la empresa o después. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Describa la experiencia laboral previa requerida para su cargo en esta empresa y el tiempo mínimo requerido según su criterio.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Qué conocimientos tiene sobre el manejo o la manipulación de alimentos basado en la actividad principal de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Conoce la normatividad vigente relacionada con la manipulación de alimentos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27. ¿Qué conocimientos tiene acerca del mercado nacional e internacional en el que se desenvuelve la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Describa las condiciones laborales del lugar donde lleva a cabo las funciones que usted realiza.

---

---

29. ¿Qué condiciones pueden causar presión o disconformidad, considerando su entorno, distracciones e interferencias que lleguen a dificultar el buen desempeño de las tareas?

---

---

30. Defina el horario habitual en el que realiza su trabajo.

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS!**