

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL REQUISITO 7.2
COMPETENCIAS, DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA INDUSTRIA
ALIMENTICIA EL TRÉBOL S.A**

**ÁNGELA PATRICIA CORREA QUINTERO
KATHERINE GARCÍA PATIÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL REQUISITO 7.2
COMPETENCIAS, DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA INDUSTRIA
ALIMENTICIA EL TRÉBOL S.A**

**ÁNGELA PATRICIA CORREA
KATHERINE GARCÍA PATIÑO**

**Trabajo de Grado para optar al Título Profesional de Administración de
Empresas**

**Asesor
Yina Marcela Holguín Bedoya
Docente Académico**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Tuluá, 11 de mayo de 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a quienes hicieron posible la realización de este trabajo; a Dios por darnos las capacidades y las habilidades necesarias para su culminación, a la Universidad del Valle lugar en el que crecimos académicamente y nos brindó las herramientas necesarias para el futuro, al Ing. Oscar Balanta, Director Administrativo de Industrias Alimenticias El Trébol S.A, quien mediante su gestión permitió que la investigación se llevara a cabo, a nuestra asesora Yina Marcela Holguín por contribuir con su conocimiento y su apoyo en nuestro trabajo investigativo; y a los docentes que nos han brindado todos los recursos necesarios vinculados a este proyecto. Por último, un gran agradecimiento a nuestras familias que con su voz de aliento y su paciencia nos impulsaron hasta alcanzar nuestra meta, ser profesionales en Administración de Empresas.

CONTENIDO

	Pág.
CONTENIDO	3
INTRODUCCIÓN	10
1. EL PROBLEMA.....	12
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1.2 Descripción del problema.....	15
1.1.3 Planteamiento del problema	18
1.1.4 Sistematización	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL:	20
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	20
3. JUSTIFICACIÓN	20
MARCO REFERENCIAL	22
4.1 MARCO TEORICO	23
4.1.1 Competencias del personal.....	23
4.1.2 La importancia de la administración del recurso humano bajo el enfoque de las competencias	39
4.1.3 Norma ISO 9001 y el requisito de Gestión Humana:	41
4.2. MARCO EMPRESARIAL	45
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	56
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	57
5.3 HERRAMIENTAS.....	57
6. IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS ESPECÍFICOS DEL NUMERAL 7.2 COMPETENCIAS, DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	60
7. DIAGNÓSTICO PARA IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DEL NUMERAL 7.2 COMPETENCIAS DE LA NORMA ISO 9001:2015.	67
7.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.	69
7.2 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	72

7.3 PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.	74
7.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.	79
7.5 PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL Y SISTEMAS DE COMPENSACIÓN.	82
7.6 DISEÑO DE PUESTOS DE INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL S.A	87
7.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.	94
8. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DAR CUMPLIMIENTO AL REQUISITOS	
7.2 COMPETENCIAS DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	96
9. CONCLUSIONES	116
10. RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	122

CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comparación entre el modelo tradicional de recursos humanos y el modelo de gestión por competencias	28
Cuadro 2. Evolución de la norma ISO.....	43
Cuadro 3. Continuación	44
Cuadro 4. Características panela redonda no moldeada	48
Cuadro 5. Características panela cuadrada.....	49
Cuadro 6. Características Panela Cónica	50
Cuadro 7. Características Panela Pastilla.....	51
Cuadro 8. Características Panela Instantánea Pulverizada	52
Cuadro 9. Componentes de fabricación.....	54
Cuadro 10. Listado genérico de competencias	63
Cuadro 11. Continuación	64
Cuadro 12. Análisis de la cultura organizacional.....	71
Cuadro 13. Continuación	72
Cuadro 14. Análisis del proceso de selección.....	73
Cuadro 15. Análisis del proceso de formación y desarrollo	78
Cuadro 16. Análisis del proceso de medición del desempeño	81
Cuadro 17. Continuación	81
Cuadro 18. Análisis del proceso de mantenimiento del personal.....	86
Cuadro 19. Perfil de cargos, nivel 5	88
Cuadro 20. Continuación	89
Cuadro 21. Perfil cargos, nivel 4.	90
Cuadro 22. Perfil Cargos, nivel 3.	91
Cuadro 23. Perfil Cargos, nivel 2.	92
Cuadro 24. Perfil Cargos, nivel 1	93
Cuadro 25. Plan de mejora	99
Cuadro 26. Continuación	100
Cuadro 27. Cronograma - Propuesta 1	100
Cuadro 28. Cronograma – Propuesta 2.	102
Cuadro 29. Cronograma - Propuesta 3.....	103
Cuadro 30. Continuación	104
Cuadro 31. Cronograma – Propuesta 4	105
Cuadro 32. Continuación	106
Cuadro 33. Competencias Organizacionales.....	108
Cuadro 34. Continuación	109
Cuadro 35. Modelo de competencias Nivel 5.....	110
Cuadro 36. Continuación	111

Cuadro 37. Modelo de competencias Nivel 4.....	112
Cuadro 38. Modelo de competencias Nivel 3.....	113
Cuadro 39. Modelo de competencias Nivel 2.....	114
Cuadro 40. Modelo de Competencias, nivel 1	115

ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Panela redonda no moldeada.....	47
Ilustración 2. Panela Cuadrada.....	48
Ilustración 3. Panela Cónica.....	49
Ilustración 4. Panela Pastilla	50
Ilustración 5. Panela Instantánea Pulverizada	51

GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Ventajas tras una certificación de calidad.....	22
---	----

FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo del Iceberg para las competencias.....	30
Figura 2. División de las competencias.....	31
Figura 3. Niveles de requerimiento de la competencia	33
Figura 4. Marco Empresarial	45
Figura 5. Organigrama	53
Figura 6. Flujo grama de procesos.....	55
Figura 7. Proceso de Investigación	58
Figura 8. Requisito 7.2 Norma ISO 9001: 2015	61
Figura 9. Modelo para el Diagnóstico.....	67
Figura 10. Identificación de las necesidades de formación de la empresa	75
Figura 11. Pasos del proceso de formación	77
Figura 12. Compensaciones Organizacionales.....	82
Figura 13. Remuneración.....	83

INTRODUCCIÓN

“El siglo XX será recordado como el siglo de la productividad, mientras que el siglo XXI se llegará a conocer como el siglo de la calidad. Así lo predice el Dr. Joseph M. Juran, padre del movimiento por la calidad”¹

Los pasos agigantados y fuertes con los que ha llegado la globalización a esta nueva era ha logrado que exista una transformación entre las empresas y sus relaciones comerciales, creando grupos como bloques y alianzas entre sí para enfrentar de una manera fuerte los requerimientos que exige el ambiente que nos rodea, para su crecimiento económico, pero sin dejar de lado, variables importantes como el avance continuo de la ciencia y los cambios que se van dando en materia de producción, sistemas de información, métodos de ventas, entre otros; persiguiendo como objetivo final, ventajas competitivas.

Los mercados se ven enfrentados a cambios acelerados, que llegan sin aviso y sin pausa, y es aquí donde las empresas deben poseer la capacidad de diseñar, plantear y desarrollar ventajas, que les permite una evolución y una postura dentro de un entorno socioeconómico. La dirección de las organizaciones, está cada vez más enfocada en responder oportunamente a las exigencias de los consumidores, inmersos en mercados turbulentos, impredecibles y dinámicos. Todo esto conlleva a la adopción de una orientación enfocada en la calidad, que favorezca a los logros, objetivos establecidos y traiga consigo una captación mayor de clientes satisfechos.

Las empresas saben, que para permanecer vigentes en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente que, la calidad es muy importante tenerla bien controlada, porque ella involucra la satisfacción del cliente.

La búsqueda de ventajas fijadas por la calidad, conllevan el trabajo por igual de todas las áreas de la empresa; nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que logren una empresa más productiva y una adecuada administración del recurso humano. Por lo cual es vital para la organización, contar con un personal que sea competente con el fin de que realicen sus labores de manera plena, creando una apertura hacia la excelencia, tanto en los productos como en los servicios, que les permite a la organización, obtener beneficios y rendimientos superiores a los de su competencia.

¹ DEFEO, Josep A. *The future impact of quality*. s.l. : Guest Editorial, 2001.
Traducido por los autores

Ante esta realidad, el presente trabajo propone un plan de mejoramiento para el cumplimiento del requisito 7.2 de la norma ISO 9001:2015, basada en las competencias del personal para la Industria Alimenticia El Trébol S.A.

1. EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes. Desde la óptica industrial, también es importante decir, que durante la segunda guerra mundial, Deming, un hombre absolutamente desconocido para ese entonces, trabajaba en una muy reconocida universidad norteamericana capacitando a cientos de ingenieros militares en el control estadístico del proceso, y muchos de estos precisamente fueron capacitados en la implementación de las normas de calidad “Z1” a través de una serie de talleres donde se enseñaba la importancia de la calidad como base fundamental en las operaciones y donde, por cierto, fue aplicado el control estadístico del proceso como norma a seguir para el establecimiento de una mejora continua de la calidad. Es importante decir que Edwards Deming, contribuyó en gran manera en el mejoramiento de la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra.

Es entonces, cuando Deming emigra a Japón, donde empezó a impartir su modelo administrativo de calidad, ampliando los horizontes de los japoneses, ya que estos poseían ideas vagas acerca de la calidad.

“La era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el inicio de la nueva competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, y de Japón como amo del siglo XXI está precisamente fundamentado en la globalización de la calidad, una nueva estrategia de competir, entender las necesidades del cliente, y por supuesto satisfacer la demanda de los mercados.”²

Se debe establecer que, tanto en Japón como en Estados Unidos, y en el resto del mundo, las investigaciones alrededor de la calidad detonaron justamente después de la segunda guerra mundial y fue en este periodo cuando las naciones del mundo se organizaron para diseñar y elevar estándares de calidad, por ello el antecedente de la ISO está precisamente ligado a hace 50 años, cuando la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo entero.

En Europa, se empezaron a enfrentar con problemas y obstáculos, cuando las organizaciones empezaron a exigir a sus proveedores certificación de los productos que ofrecían, se creó una diversidad tan grande que era imposible abarcar y satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard

² CRUZ RAMIREZ, José. “Historia de la calidad”. *Excellentia*. pág.9. 2014

Institution³ tomó cartas en el asunto y creo la BS 5750, antepasada más cercana a la ISO 9001. Ésta fue tan eficaz, que cuando en 1987 se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios. La norma ISO 9001 ha pasado a través de los años revisiones y pequeñas modificaciones, de acuerdo a la dinámica variable del mercado y sus exigencias.

La ISO 9001, contempla variados requerimientos en las organizaciones para certificar procesos, servicios y productos en calidad, lo cual se traduce en clientes satisfechos y perdurables en el tiempo, pero ésta es una tarea no solo de importancia para los directivos de la organización, sino que es un trabajo mancomunado de todo el personal. El punto 7.2 de esta norma, hace referencia a las competencias del personal, teniendo en cuenta que el recurso humano es uno de los activos más importantes de la organización, de allí la importancia de tener el personal idóneo y adecuado en cada puesto de trabajo, garantizando así, eficiencia y eficacia en los procesos, productividad y calidad.

Históricamente, analizar e identificar los contenidos ocupacionales de los puestos de trabajo se deriva de los intentos por conseguir clasificaciones de los trabajos con el fin de establecer una jerarquización basada en la remuneración.

Según Jobert: “Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar”.⁴

Con el pasar de los años, definir y dividir el trabajo, fue adquiriendo mayor complejidad, ya que el estado comenzó a intervenir en este proceso tal como en la negociación salarial. Se empezaron a crear cada vez más enfoques y clasificaciones para cada rama de producción, lo que trajo consigo un perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron entonces, un conjunto de métodos para analizar diferentes factores que tenían relación directa con la complejidad y profundidad de cada puesto de trabajo, de tal manera que se pudieran

³ BSI, Es un organismo colaborador de ISO y proveedor de estas normas. Son destacables la ISO 9001.

⁴ ANETTE, Jobert. Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas. Buenos Aires: Piette Humanitas, 1990.

establecer de manera clara, cuales características educativas, habilidades, destrezas y condiciones físicas debía poseer el candidato a ocupar dicho puesto. Estas técnicas también ayudaron al establecimiento equitativo de asignaciones salariales basadas en aspectos como responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental y ambiente de trabajo.

Con la llegada de la psicología industrial y organizacional a finales de la década de los 60, empiezan las primeras aproximaciones al estudio de las competencias dentro de la gestión humana. De esta manera, uno de los pioneros en este enfoque fue David McClelland quién en 1973⁵ formuló un conjunto de variables que permitían predecir el comportamiento humano en el trabajo tomando como referentes variables determinadas aisladas de condiciones propias de raza, sexo y nivel socioeconómico.

Desde ese primer momento hasta la fecha, se ha observado un gran creciente número de estudios significativos, investigaciones y aportes a la implementación del enfoque de las competencias en los diversos ámbitos y contextos en donde se desarrolla el talento humano. Este enfoque ha perdurado en el tiempo, ya que las empresas que han aprendido a desarrollar y evaluar las competencias de su personal más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Como complemento a este enfoque, determinante en la gestión de los recursos humanos está el diseño de los perfiles ocupacionales que hace referencia a las características que debe tener el candidato para garantizar una exitosa ejecución tal como lo establece el cargo del diseño.

Como tal, el concepto del diseño de puestos direccionado hacia las habilidades y competencias aparece gracias a un estudio que data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizarlo, buscando mejorar la selección de su personal, pues este era un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de las personas, a sus competencias, que aspectos como conocimiento, criterio utilizado tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia de profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

⁵ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2006 2006. Décimo Tercera Edición.

Por otra parte, en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Crítica Incidente Technique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986, un grupo de profesionales se une al grupo inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de recursos humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

Con las nuevas dinámicas del mercado, las organizaciones se han visto enfrentadas a la necesidad de una correcta gestión del personal humano para el funcionamiento de la misma, y el análisis y metodología de implementación de estos cargos ha ido variando de acuerdo a las necesidades del entorno. Estas necesidades se van supliendo en acciones como la contratación de personal nuevo o la adaptación de las competencias y habilidades de los ya existentes a sus puestos de trabajo; es así como entonces el desarrollo del recurso humano, tiene como finalidad y objetivo, ampliar y desarrollar las capacidades del trabajador, y en este sentido, trasciende las exigencias del cargo actual que ocupa y lo prepara para asumir nuevas posturas configuradas por retos como funciones más complejas y la adquisición de nuevas responsabilidades, es por esto que la ISO 9001, lo contempla como un punto importante en el proceso de implementación. Contar con un personal capacitado y dotado para su puesto asignado, garantiza un proceso y un producto final con sello de calidad.

La industria Alimenticia El Trébol, una empresa con 9 años de ingreso en el mercado vallecaucano, dedicada al procesamiento y refinamiento de la caña de azúcar, con un amplio portafolio de productos y captando día a día a más clientes, busca crear ventajas competitivas a través de su recurso humano, quienes son los directos implicados con la calidad del producto que llega a las manos de los consumidores, esto con el fin de crear lazos de confianza con sus clientes y ser una marca reconocida a nivel departamental, nacional e internacional por su sello de calidad, es entonces por lo cual la ISO 9001 termina siendo esencial para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, determinando y promoviendo las ventajas allí descritas.

1.1.2 Descripción del problema. Las organizaciones se ven enfrentadas diariamente a retos competitivos que logren mejorar su posición dentro del sector, ganando así reconocimiento y clientes. Se puede notar como durante la última década, ha existido una creciente demanda por el aseguramiento de la calidad antes

de llevarse a cabo cualquier actividad, pero este no es un concepto nuevo, si bien ha ido cambiando dependiendo de las dinámicas y expectativas del mercado, siempre ha estado inmerso desde el inicio de la era industrial; y ahora sin duda alguna, en un contexto actual de mercado competitivo el aseguramiento de la calidad y los sistemas de gestión de calidad han ido cobrando relevancia.

Cuando los países se unen en el camino hacia la globalización y pasan a hacer parte de esta dinámica, el recurso humano de las empresas debe de tomar la decisión de continuar haciendo el trabajo como se ha venido haciendo, quedando obsoletos y anticuados en el tiempo, o modificar las estrategias para lograr ser competitivos. Para lograr vigencia y éxito en las operaciones propias de cada organización, los productores y proveedores han tenido que reconocer la importancia de la calidad y el hecho, de que no es una decisión y un trabajo propio de la gerencia sino de la empresa como un todo, buscando suplir las exigencias requeridas en calidad por sus potenciales clientes, razón por la cual se presenta la opción de implantar sistemas de aseguramiento de la calidad que le permitirán a las empresas tener beneficios que le otorgue un plus respecto a su competencia. Aunque cabe hacer la aclaración, de que los sistemas no tienen la capacidad por si solos de asegurar el éxito comercial, pero si son una fuerte herramienta que ayudan a conocer mediante los propios sistemas, procedimientos, su medición, el manejo de la información, las competencias necesarias y requeridas para el personal, con el fin de ser competitivas, siendo este último punto, el enfoque del presente trabajo.

El Valle del Cauca, conocido por su gran extensión en hectáreas de caña de azúcar, lo hace uno de los departamentos más importantes en el procesamiento del azúcar y sus derivados. “El sector agroindustrial de la caña de azúcar se ha convertido en la columna vertebral del desarrollo económico y social del Valle del río Cauca. En sus tierras en el periodo 1990- 2011 (percentil 75), la agroindustria produjo 135 toneladas de caña por hectárea y 12 toneladas por rendimiento en azúcar.”⁶

Analistas internacionales han llegado a calificar a Colombia como la número uno en productividad por hectárea y año en el mundo azucarero.

En el Valle del Cauca, existen 220.000 hectáreas dedicadas al cultivo de la caña de azúcar, existiendo para su procesamiento, contratos directos con 13 ingenios azucareros, empresas que han aprovechado estas bondades de las tierras vallecaucanas y han visto en este sector, su oportunidad de negocio.

Estas empresas procesadoras de la caña de azúcar, se presentan ante una economía globalizada de grandes cambios políticos, comerciales y de consumo, como reto para una agroindustria que tiene como fin dar los mejores resultados a

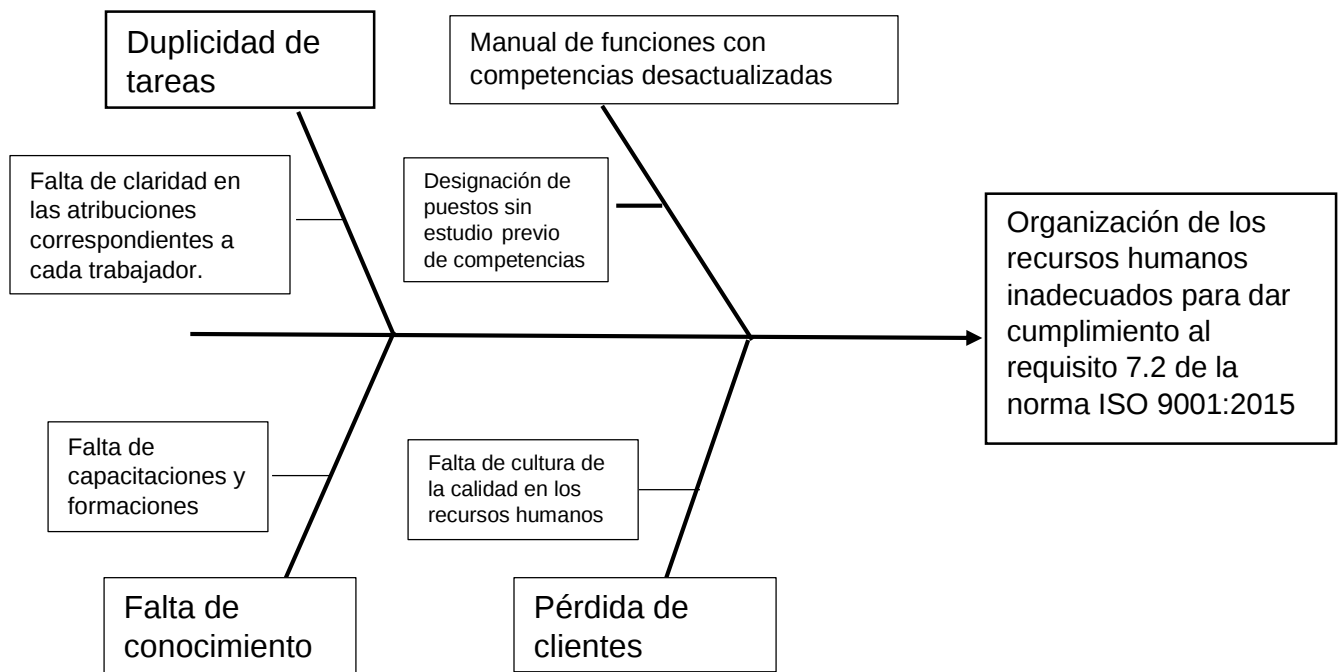
⁶ TECNICAÑA – Capacidad Técnica para la Agroindustria .Revista del congreso n° 29. Cali: s,n. 2012

los clientes, proveedores, trabajadores y generar mayor valor agregado, al igual que diversificar el portafolio de productos que vayan de la mano con la calidad. Según el ente nacional encargado de certificar a las organizaciones con la norma ISO 9001, si bien la mayoría de ingenios poseen sistemas de gestión de calidad, como mecanismo para obtener productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, solo tres de ellas en el Valle del Cauca, están certificadas con esta norma. “Aunque en el departamento del Valle, no es muy alta la cifra de certificaciones de empresas inmersas en la industria de alimentos, destaca el liderazgo del sector azucarero que es pionero, pues han buscado los sistemas de calidad para mejorar sus procesos y ser más competitivos en el mercado y muchos de ellos ahora se encuentran certificando sus productos. Rio Paila, Manuelita e Ingenio Mayagüez, son solo 3 de las 67 empresas de alimentos con certificación ISO 9001 en el valle” ⁷

Industrias Alimenticias El Trébol, es una empresa que desde hace aproximadamente 9 años incursiona en el sector azucarero, creada por el ingeniero industrial José Francisco Barrios, quien vio una oportunidad de negocio en un sector que contaba con la materia prima, pero que no la procesaba. Sus estudios avanzados y la oportunidad de venir de una familia de un padre comerciante lo hacen un conocedor del mundo de los negocios, por lo que se visiona y encuentra la posibilidad de crear una empresa agroindustrial, a la que inicialmente se llamó “El Trébol”. Ubicada en Sanjón de piedras, localizada en el recorrido entre Andalucía y Tuluá. Una organización que ha ido poco a poco llegando a los hogares vallecaucanos buscando posicionarse y ser llamativa entre sus clientes, la cual posee dos certificaciones Icontec, una de sello de calidad en sus productos y otra de sello con reglamento técnico. Esta empresa, tiene como objetivo a mediano plazo obtener la certificación ISO 9001, pero posee muchas falencias en el requerimiento de la norma 7.2 que habla específicamente de las competencias del personal, puesto que la organización designa puestos sin un estudio exhaustivo de las habilidades y competencias de los candidatos, incluso muchas veces la formación técnica o tecnológica requerida para los puestos, ha sido homologada por la experiencia, no existen capacitaciones periódicas y actualizadas de los nuevos procesos; esto trae consigo desventajas como disminución de la calidad y por ende, pérdida de clientes. Es por esto, que el objetivo que se persigue con el presente trabajo es el de crear un plan de mejoramiento en esta organización, para que se pueda dar un cumplimiento a cabalidad del requisito 7.2 de la norma ISO 9001:2015, que se centra en el aseguramiento del cumplimiento de las competencias en el personal.

El problema se puede ver reflejado en la siguiente espina de pescado:

⁷ MORA, Juan Felipe. Director del Icontec regional suroccidente.



1.1.3 Planteamiento del problema

¿Cuáles son los elementos que deben considerarse en el plan de mejoramiento para dar cumplimiento al requisito 7.2 “competencias”, de la norma ISO 9001:2015 en la Industria Alimenticia El Trébol S.A?

1.1.4 Sistematización

- ¿Cuáles son los requisitos específicos que debe apropiarse la empresa del numeral 7.2 Competencias, de la Norma ISO 9001:2015?
- ¿Cuál es el diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa asociados con el cumplimiento del numeral 7.2 Competencias, de la Norma ISO 9001:2015?

- Qué aspectos deben considerarse en la formulación del plan de mejoramiento para dar cumplimiento al requisito 7.2 Competencias, de la norma ISO 9001:2015?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de mejoramiento para dar cumplimiento al requisito 7.2 “competencias”, de la norma ISO 9001:2015 en la Industria Alimenticia El Trébol S.A

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los requisitos que debe tener en cuenta la empresa para dar cumplimiento al numeral 7.2 Competencias de la Norma ISO 9001:2015.
- Realizar un diagnóstico que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora con respecto al cumplimiento del numeral 7.2 Competencias de la Norma ISO 9001:2015 y los procesos asociados al mismo.
- Formular el plan de mejoramiento para dar cumplimiento al requisitos 7.2 Competencias de la Norma ISO 9001:2015.

3. JUSTIFICACIÓN

La calidad es una necesidad en todas las organizaciones que quieran ganar reconocimiento y lograr posicionarse en un mercado saturado de empresas. Pero la calidad, si bien comprende una visión holística de las organizaciones, ésta se debe

tratar desde todos los puntos específicos que tienen incidencia directa con la satisfacción del cliente, como los recursos humanos y es el área que se encarga de su administración y gestión la que cobra real importancia en todas las empresas, debido a que las personas involucradas en los procesos y en la producción, son el activo que logran compañías exitosas o desastrosas.

Industrias Alimenticias El Trébol S.A es una empresa de la región, que viene ganando participación en el mercado de manera rápida, y en búsqueda de una mayor expansión, se hace necesario la adopción de una cultura de calidad. La norma ISO 9001, brinda parámetros para las organizaciones que se quieren acoger a un estilo empresarial basado en la calidad; es una norma internacional y en sus generalidades se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Entre estos elementos administrativos que infieren con la calidad del producto, el numeral 7.2 de la norma actualizada en el año 2015, hace énfasis en las competencias que debe tener el personal; y es precisamente aquí donde se busca brindar una solución y un apoyo en el área de Recursos Humanos, donde Industrias Alimenticias El Trébol S.A, presenta un cierto grado de deficiencias que requieren ser tratadas. La realización de un diagnóstico va a aclarar el panorama frente a la situación real de los recursos humanos, la identificación de competencias requeridas por el personal para el desempeño adecuado de sus funciones y la formulación de un plan de mejora en esta área para la empresa, contribuye a un fortalecimiento y organización en este aspecto, y generan pasos hacia una gestión de calidad más sólida.

El presente trabajo, es un peldaño inicial para que la organización en un futuro cercano le pueda apostar a la certificación en calidad (Norma ISO 9001) y que en el requisito 7.2 acerca de las competencias requeridas por el personal se encuentre su fortaleza; con este aporte significativo que garantiza la eficacia en la gestión de la organización y con la oportunidad que tiene la misma de continuar su proceso hacía una certificación de su sistema de gestión de calidad, la empresa podría obtener diversos beneficios:

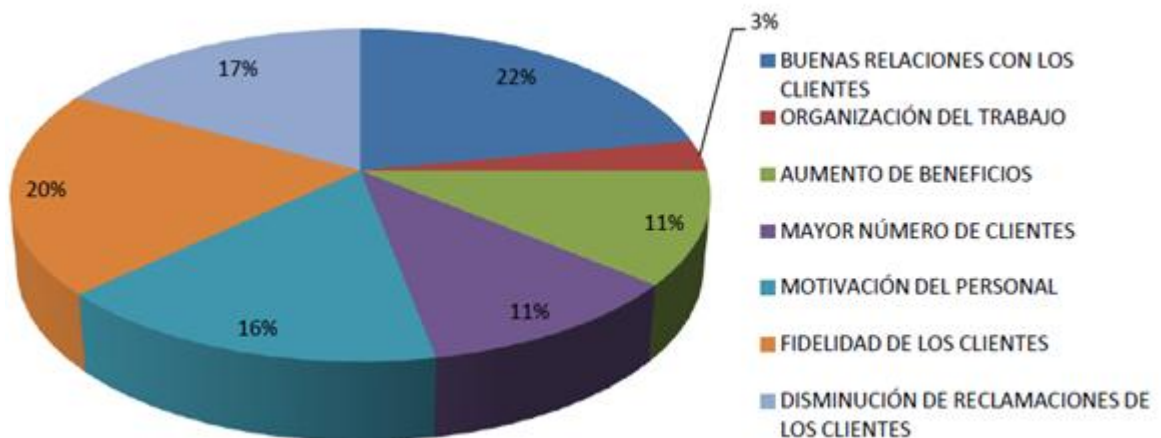
Beneficios de imagen: Favoreciendo la comercialización de productos o servicios, y da pie a la creación de mejores estrategias de distribución.

Organización del recurso humano: Trayendo consigo la disminución de errores en los procesos y la duplicidad de tareas. Aparte de ubicar al personal idóneo en el puesto de trabajo requerido de acuerdo a sus competencias.

Aumento de beneficios económicos: Conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes.

De forma cuantitativa, según datos de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), los beneficios tras la certificación pueden ascender hasta un 11 % (véase la gráfica).

Gráfica 1. Ventajas tras una certificación de calidad



Fuente: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)

MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1 Competencias del personal. A través de los años y desde los diversos enfoques de la gestión humana, las organizaciones se han cuestionado sobre el aporte de esta área a la consecución de objetivos organizacionales. Esto ha creado diferentes perspectivas y puntos de vista, algunos sostienen el éxito que trae consigo una correcta gestión de los recursos humanos basado en las competencias, pero por otro lado otros niegan su verdadero valor. No se puede desconocer el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en un mercado dinámico y variable, lo cual las ha llevado a redefinir su misión, su visión, objetivos, estructuras, procesos, etc. Comprendiendo entonces que las empresas funcionan como sistemas, en donde las áreas antes independientes, hoy deben ir trabajando de manera correlacional como una estrategia primordial para el correcto funcionamiento de la organización. Desde este enfoque, el área de recursos humanos como táctica, tiene la función predominante de aportar, desde su quehacer, al logro de los objetivos organizacionales.

La teoría de “competencias” abarca una serie de variables que deben ir encaminadas a la consecución de las metas de cada organización, tales como: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros. Estas variables se han desprendido de teorías aportadas por grandes estudiosos en temas de industrias y administración; teorías que han trascendido épocas y tiempos históricos para estar presentes y servir de guía en lo que hoy conocemos como la teoría de las competencias del personal.

Si hablamos del diseño de puestos, el estudio de tiempos y movimientos es un buen inicio, éste fue un mecanismo para la medición usada en las áreas de producción de las organizaciones de esta época, que sirvió como fuente posterior para un correcto diseño de puestos de trabajo basado en la eficiencia y eficacia requerida para éste. La teoría de tiempos y movimientos, data desde el siglo XIX, desarrollado por Frederick Taylor, un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y considerado el padre de la administración científica; teoría que se implementó de manera exitosa, la cual sirvió de apoyo y ayuda a múltiples empresas a solucionar problemas de producción, reduciendo así costos y promoviendo la eficiencia en la operación de transformación de materia prima al producto que llega a manos de los consumidores.

Contando desde la historia, en el siglo XVIII fue en Francia donde se inició el estudio de tiempos, realizado por Perronet⁸ para las industrias dedicadas a los elementos de construcción como alfileres, clavos, herramientas, entre otras; sin embargo, no fue sino hasta finales del XIX, donde gracias a la propuesta de Taylor se difundió y

⁸ PERRONET, Jean- Rodolphe (1708-1794) Gran reconocido arquitecto e ingeniero estructural francés.

se dio a conocer esta técnica. El pionero de la administración científica inició sus estudios de tiempos y movimientos a comienzo de la década de los 1880's, allí desarrolló el concepto de la "tarea", en el planteaba que la administración se debía encargar de la planeación del trabajo de cada uno de sus empleados y que cada trabajo debía tener un estándar de tiempo basado en el trabajo de un operario muy bien calificado. "Tiempo después, fue el matrimonio Gilbreth el que, basado en los estudios de Taylor, ampliara este trabajo y desarrollara el estudio de movimientos, dividiendo el trabajo en 17 movimientos fundamentales llamados Therbligs (su apellido al revés)"⁹

La teoría expuesta por Taylor, consta de dos partes: El estudio de los tiempos y el estudio de los movimientos. La primera de ésta, busca determinar el tiempo estándar permitido en el cual se realizará una actividad, tomando en cuenta variables como las demoras personales, la fatiga y los retrasos comunes que se pueden presentar en dicho trabajo. Para esto, quien está analizando los tiempos se vale de diferentes herramientas que le sirven de soporte como: el estudio cronométrico de tiempos, datos estándares, datos de los movimientos fundamentales, muestreo del trabajo y estimaciones basadas en datos históricos. *"El estudio de tiempos busca producir más en menos tiempo y mejorar la eficiencia en las estaciones de trabajo"*¹⁰.

Así mismo, el estudio de movimientos consta como su nombre lo indica, en analizar detalladamente los movimientos del cuerpo al realizar determinada actividad, con el objetivo de suprimir los ineficaces y facilitar así la tarea. Este estudio se mezcla con el de tiempos para obtener mejores resultados respecto a la eficiencia y la velocidad con que se lleva a cabo la actividad. "El estudio de movimientos se puede aplicar en dos formas, el estudio visual de los movimientos y el estudio de los micros movimientos. El primero se aplica más frecuentemente por su mayor simplicidad y menor costo, el segundo sólo resulta factible cuando se analizan labores de mucha actividad cuya duración y repetición son elevadas"¹¹

Taylor pudo deducir las siguientes conclusiones a través de sus teorías de tiempos y movimientos:

- La administración de una empresa debía encargarse de planear el trabajo de cada empleado por lo menos con un día de anticipación.
- Cada hombre debía recibir instrucciones detalladamente por escrito que describieran su tarea en detalle y le indicaran además los medios que debía usar para efectuarla.

⁹ LÓPEZ, C. Taylor y estudio de tiempos y movimientos. [En línea]. 2001

¹⁰ MORALES, Karent. Introducción al estudio de tiempos. [En línea]. 2011

¹¹ LÓPEZ, C.Op.cit. [En línea]

- Cada trabajo debía tener un tiempo estándar que estuviera basado en las posibilidades de trabajo de un operario altamente calificado.
- En el proceso de fijación de tiempos, recomendaba dividir el trabajo en pequeñas porciones llamadas “elementos”.

Su legado entonces nos muestra un análisis dividido en dos partes: Estudio de tiempos y estudio de movimientos, que combinadas nos arroja un resultado necesario para la implementación de estrategias de eficacia y eficiencia en la producción de una organización. Su desarrollo e implementación aunque data de años atrás, cobra vigencia en grandes empresas ya que este mecanismo plantea la posibilidad de que las organizaciones planteen los tiempos estándares de cada una de las operaciones que componen un proceso, así como analizar los movimientos que hace el operario para llevar a cabo la operación. Por lo anterior podemos decir, que un resultado de esta herramienta permite a las empresas crear métodos de trabajo que eviten movimientos innecesarios que solo hace incrementar el tiempo de operación lo cual se traduce en retrasos en la producción y evita la eficiencia de la línea.

Pero un diseño de cargos basado en un análisis de tiempos y movimientos, no es suficiente para garantizar el éxito en la gestión humana. Aparece entonces una reacción al enfoque Taylorista, donde se dejó de ver al empleado como una pieza más de la producción. “Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.”¹² Un concepto que nace en la década de 1920 y el cual creció a lo largo del siglo XX poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización, pero este nuevo enfoque abordaba al personal de una manera general, dejando de lado variables específicas de cada persona.

Con el tiempo las organizaciones se fueron transformando y buscando adaptabilidad al entorno variable, esto conllevaba a cambios sustanciales en cada una de las áreas y empezó a hacerse notoria la importancia de una correcta selección del personal para cada puesto de trabajo, basado en las capacidades, en las habilidades, destrezas y conocimientos, desde la particularidad de ser. Fue allí cuando empezaron a verse los primeros avances en lo que hoy se conoce como gestión de recursos humanos basado en competencias.

¹² HERNÁNDEZ CHÁVEZ, Noé. Recursos humanos. [En línea]. 2014

El término de competencias parecer reciente, sin embargo, su estudio data de 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, puesto que este era un problema de suma preocupación. Fue así como se le asignó a David McClelland este estudio, un psicólogo estadounidense, profesor de Harvard muy reconocido y experto en motivación. Este estudio estuvo enfocado en reconocer las características particulares de cada persona, que contribuían al éxito o fracaso en las actividades correspondientes a su trabajo. La variable fundamental que se tomó fue el desempeño que tenían en el trabajo un grupo de personas con alto y excelente rendimiento, fue así como después de meses de investigación se llegó a la conclusión que “hacer bien el trabajo” está más ligado a características propias de las personas, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos, criterio que por muchos años fue utilizado como principal factor de selección, junto con otros como la biografía del candidato y la experiencia profesional. En este estudio también se construyó un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de observaciones y una serie de entrevistas. Concluyeron entonces, que es importante un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

Estudios acerca de la gestión por competencias se empezaron a plantear en diversos puntos de la esfera mundial. En 1981 en Inglaterra se empieza unas técnicas de análisis, llamadas “Crítica Incidente Technique” el cual buscaba definir cuáles serían las habilidades básicas que debía poseer el personal para garantizar un desempeño eficiente. “Esta técnica con siglas CIT son un conjunto de procedimientos utilizados para la recolección de observaciones directas de la conducta humana que tienen una importancia crítica y que cumplen con definir criterios metódicamente”¹³

El primer exponente de esta técnica fue el coronel John C. Flanagan, quién define la CIT como: “Un conjunto de procedimientos para la recolección de observaciones directas del comportamiento humano para facilitar su utilidad potencial en la solución de problemas prácticos y el desarrollo de principios psicológicos amplios. Por un incidente se entiende cualquier actividad humana especificable que es suficientemente completa en sí misma para permitir inferencias y hacer predicciones acerca de la persona que realiza el acto. Para ser crítico con el incidente, este debe ocurrir en una situación en la que la finalidad o finalidades de la disposición parezcan bastante claras para el observador y donde sus consecuencias son suficientemente precisas para dejar pocas dudas respecto de sus efectos”¹⁴

¹³ Técnica del Incidente Crítico. Extraído de Wikipedia. [En línea]

¹⁴ FLANAGAN, John C. Psychological Bulletin.s.l: Ethics (COPE).1954. Vol 51

El trabajo de este coronel se llevó a cabo como parte del programa de “Psicología en Aviación” de las Fuerzas Aéreas del Ejército de Estados Unidos, durante el hito histórico de la segunda guerra mundial, donde Flanagan realizó una serie de análisis y se centró en la diferenciación de conductas laborales eficaces e ineficaces. Desde entonces CIT se ha extendido como una herramienta para identificar los requisitos de trabajo y para prácticas efectivas.

En 1986, un grupo de profesionales se acoge a este estudio inglés y trata de diseñar un modelo específico para las empresas españolas mediante la simulación real usando técnicas activas con el objetivo de lograr una medición de las habilidades requeridas en los diferentes puestos y éste se logra como hecho para resaltar la unión entre el área de recursos humanos con los demás departamentos de la organización en el concepto de eficacia, quiere esto decir que se comprueba que el área de recursos humanos es quien debe garantizar a las organización la eficacia de sus empleados. En 1988 se presenta un proyecto, fruto de varios años de estudio, donde se muestra las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Es aquí donde el término “habilidades” pasa a ser llamado “competencia” y se inicia una propagación de esta propuesta de manera exitosa.

La gestión por competencias llega a Colombia, gracias al economista holandés Leonardo Mertens quién en 1996 presenta en México una versión preliminar de lo que sería su libro llamado: “Competencia laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos”, otorgado al SENA, en el marco de la celebración de los 40 años de esta entidad. Llega entonces la primera edición al país con el objetivo de servir de apoyo y guía, y contribuir en puntos de reflexión y toma de decisiones respecto a la implementación de las competencias laborales.

Es así como desde el año 1997 el Sena viene liderando “Mesas sectoriales” compuesto por gremios, empresas, trabajadores, empleados del sector educativo, centro de investigación, entre otros; con el fin de identificar y describir las diversas ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, y además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente de sus funciones. Cabe resaltar que el SENA tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir, fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión¹⁵

¹⁵ GALLEGU, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista: Universidad EAFIT. 2000

Por este recorrido histórico del desarrollo de lo que hoy conocemos como “Gestión Humana por Competencias, podemos establecer un paralelo entre la administración antigua hasta los tiempos modernos:

Cuadro 1. Comparación entre el modelo tradicional de recursos humanos y el modelo de gestión por competencias

Posición Teórica	Gestión de los recursos humanos y sus puestos de trabajo
Modelo Tradicional	• Descripción de tareas por puesto, limitando tanto el desarrollo de la persona como de la empresa • Define y limita la actividad laboral de las personas al puesto con una descripción de tareas acotadas y de aplicación repetitiva
Modelo de gestión de RR.HH. por competencias laborales	• Descripción de las funciones derivadas de los objetivos de la empresa • Busca responder a las necesidades cambiantes que le demanda el mercado • Define la función de la persona a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de un puesto, con las tareas amplias y enriquecidas, orientadas a establecer el aprendizaje individual y el de la empresa

Fuente: Chiavenato, 2003.

Después de esta contextualización teórica de evolución del concepto de “competencias”, se encuentran entonces varias definiciones para este término. McClelland la definió como *“pensamientos y comportamientos de una persona que logran que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio”*¹⁶ y según Spencer y Spencer *“competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”*¹⁷. Desglosando un poco esta

¹⁶ MEDINA LORZA, Aida, DELGADO, Ana María, LAVADO, Paola Andrea. Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali-Colombia. Revista: Estudios Gerenciales (Universidad ICESI).2012

¹⁷ SPENCER, Lyle M. Y SPENCER, Signe. M. Competence at work, models for superior performance. USA: s, n. 1993.

definición encontramos que con “característica subyacente” hace referencia a que la competencia es una parte profunda e inherente de la personalidad y que puede servir de predicción ante el comportamiento en diversas situaciones o desafíos laborales, “causalmente relacionada” nos indica que la competencia puede originar o anticipar el desempeño y “estándar de efectividad” hace énfasis en que la competencia determina quién hace algo muy bien y quien lo hace de manera pobre, esto en relación con un criterio o un estándar específico definido con anterioridad.

En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

Las motivaciones: Se basa en los intereses que una persona considera o desea de manera constante. Las motivaciones son quienes direccionan el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y las aleja de otras. Por ejemplo, las personas que quiere conseguir determinada meta y se encuentran motivadas en esa consecución, se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades y realizan retroalimentaciones para analizar el desempeño.

Los rasgos: Son características físicas que intervienen en el éxito o fracaso frente a los desafíos laborales. Por ejemplo, para los cirujanos es vital contar con una “buena visión” y con una respuesta inmediata en la “toma de decisiones”.

El concepto de sí mismo: Hace referencia a la imagen que ha construido cada individuo de su propio ser, esto junto con los valores y actitudes. Por ejemplo, la confianza en sí mismo y de poder desempeñarse de manera correcta.

Los conocimientos: Se trata de la información que tiene una persona sobre áreas específicas. Por ejemplo, el conocimiento de un piloto de avión sobre rutas y las operaciones técnicas de aviación.

Las destrezas: Constituyen las habilidades que se poseen a la hora de realizar determinada función o tarea. Por ejemplo, la habilidad de un odontólogo se basa en manipular la pieza sin dañar el nervio.

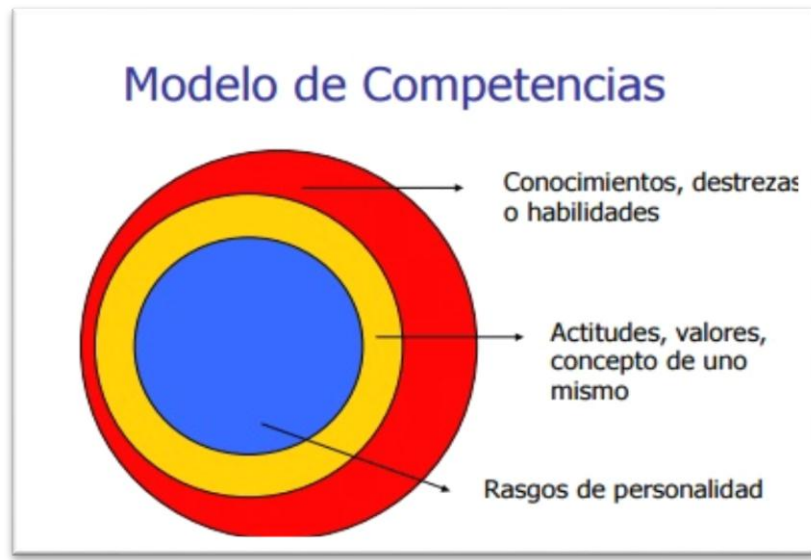
Existen innumerables definiciones de competencias en el mundo de la gestión humana y aunque todas pueden presentar pequeñas variaciones y matices, de acuerdo a la perspectiva desde la cual se aborda, de manera general todas se resumen en que todas las personas poseemos un conjunto de atributos (habilidades, características personales, actitudes, valores) y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen nuestras competencias para determinada actividad. En el campo organizacional, las competencias que interesan son aquellas que hagan eficaces a las personas en el marco de desarrollo de su trabajo.

Muchos autores han desarrollado esta teoría bajo el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (parte visible) se notan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que forman parte de la personalidad propia de cada persona.

Para Spencer y Spencer muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena técnica de dirección y gestión¹⁸. Pero, basados en el concepto de competencias, estos autores argumentan que probablemente les sería más útil y rentable a las organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

Figura 1. Modelo del Iceberg para las competencias

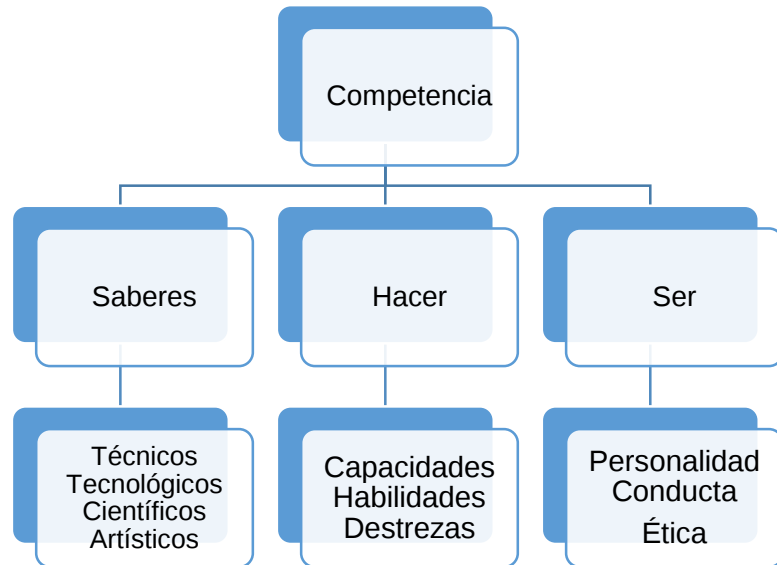
¹⁸ Ibid.



Fuente: Spencer y Spencer. 1993

Básicamente las competencias se dividen en 3 ramas:

Figura 2. División de las competencias



Fuente: Las Autoras

Y aunque las competencias tienen muchas clasificaciones de manera más profunda, hablaremos solo de algunas de ellas:

Genéricas y específicas: Las primeras surgen de las estrategias corporativas y de los valores organizacionales para ser compartidas por todos los miembros de la organización. Por ejemplo: Orientación a la calidad y empoderamiento. Estas son las herramientas que la organización necesita para desarrollar y garantizar el cumplimiento de la estrategia planteada. Por otro lado, las competencias específicas hacen referencia a todas aquellas que van relacionadas con los procesos y sub-procesos de la organización. Por ejemplo: Marketing, Gestión de recursos humanos.

Diferenciadoras y de Umbral: Las primeras, como su nombre lo indica, son aquellas competencias que pueden conseguir desempeños exitosos o sobresalientes, cabe resaltar que se pueden dar en personas con el mismo nivel de preparación y formación, pero esta competencia es una cualidad particular que hace que uno de las dos personas tengan un desempeño mejor. Podemos citar aquí el ejemplo de Henry Ford, quien sin ningún tipo de formación universitaria llegó a formar el imperio “Ford Motors Company”. Las competencias de Umbral son aquellas que permiten un desarrollo normal y adecuado en el puesto de trabajo, sin llegar a ser exitoso, y son estas competencias las que se toman en cuenta en una selección de personal tradicional.

Primarias y secundarias: Las primarias son las competencias que se identifican en forma independiente y las secundarias, cuando son la interacción entre dos variables como personalidad y conocimiento, un buen asesor comercial, podría ser ejemplo de este tipo de competencia, donde se ve en juego la simpatía del asesoramiento con el cliente, y el conocimiento por temas concernientes a las ventas.

Es importante mencionar que las competencias cuentan con unas denominaciones y unos niveles, cada competencia tiene un nombre y una denominación verbal precisa. Denominaciones tales como: Identificación con la empresa, auto confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, entre otros. Y cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Figura 3. Niveles de requerimiento de la competencia

Modelo de competencias Proceso global de descripción de perfiles Fijación de niveles de requerimiento Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona entrenada. Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado. Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada. Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.
--

Fuente: Beltrame, Liliana. Gestión por Competencias

En la revisión de la literatura se encuentran varios modelos y propuestas de abordaje de las competencias. Un modelo de competencias se define como: “un proveedor de descripciones en términos de comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño de alto valor”¹⁹. El análisis y observación de estos patrones nos permite obrar desde su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y colectivo.

El modelo de competencias es pues, una descripción concreta y formal de las competencias que intervienen en el desempeño efectivo del trabajo y sus comportamientos asociados, este se puede presentar de diversas formas, por lo regular incluye un diccionario de competencias, que hace referencia a las competencias explicadas de manera detallada, y el perfil de competencias para cada cargo, el cual constituye una elaboración determinada para cada cargo, las competencias para garantizar el éxito en dicho puesto y el grado en que cada competencia debe estar presente.

En la identificación y definición de competencias es de vital importancia que esta labor sea en participación con el alto mando o la alta dirección de la empresa, y no delegar esta función a los niveles menores aunque éstos sean expertos. Aun así si es realizada por una consultora externa, la máxima línea de conducción deberá indefectiblemente estar presente en esta construcción. La cantidad de competencias es finita, por lo tanto, es la propia organización, a través de su nivel

¹⁹ BELTRAME RODRÍGUEZ, Liliana. La gestión de recursos humanos por competencias. [En línea]. 2012

más alto de dirección quien deberá definir sus propias competencias que los encamine al buen desempeño o los factores de éxito.

En este sentido, la autora Martha Alles, expresa que “a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias”. En este orden de ideas, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”²⁰. Es por este argumento que es importante fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige.

Estos modelos de competencias vienen fijados por tres vertientes de análisis: Funcionalista, constructivista y conductista.

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Esta técnica nos permite identificar con claridad, cada una de las competencias laborales innatas a cada una de las funciones productivas, que son desarrolladas mediante la desagregación y orden lógico de las mismas. Un adecuado análisis funcional, puede desarrollarse eficazmente en una empresa, grupo de empresas o todo un sector prestante en la producción de bienes o servicios.

Entre las definiciones encontradas referente al análisis funcional podemos mencionar:

a. Sena: Técnica utilizada para la identificación de competencias laborales enfatizadas a una función productiva.

b. Conocer: El análisis de las características funcionales, permite una separación sucesiva de todas las funciones productivas, hasta encontrar las adecuadas para la consecución del personal, que son cada una de las competencias, con el propósito de indicar cuales son las pertinentes para la realización y obtención de los objetivos o propósito principal, reconociendo así, el valor agregado de cada una de las funciones, y su resultado final se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

C. L. Mertens: El análisis funcional ha sido aceptado y admitido por la nueva teoría de los sistemas sociales, como fundamento metodológico técnico. En esta teoría el análisis funcional no hace énfasis a un “sistema” como tal, o un estado que se debe que conservar, o un efecto en sí que hay producir, sino en una vehemencia de

²⁰ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos- Gestión por competencias. Argentina: Editorial Granica. 2000

análisis y comprensión de la relación de sistema y entorno, es decir, la diferencia y desigualdad entre ambos. Por lo tanto desde esta perspectiva cada uno de los objetivos y funciones no deben llevarse a cabo por una formulación de su organización como un sistema cerrado, sino en términos relacionados con su entorno. En consecuencia, la función que emprende cada trabajador en la organización debe deducir no solo en su relación con el entorno de la organización sino como un subsistema dentro de la misma, donde cada función realizada es el entorno de otra.

d. Sistema inglés: El análisis funcional es una técnica en el que se establecen propósitos clave para las áreas que se están analizando y se procede a un desglose sucesivo de cada una de las funciones que se deben ejecutar para permitir una función óptima y que su objetivo principal sea alcanzado. Una vez se ha logrado la identificación, el propósito clave, la diferencia se realiza dándole respuesta a una pregunta como ¿Cómo se debe proceder para que esto se logre?

Este procedimiento se consuma hasta llegar al nivel indicado donde la función que se realiza responde con excelencia la pregunta que ha sido formulada, y puede ejecutarse por una persona, es allí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Llevar a cabo el desarrollo de un análisis funcional se permite desarrollar a cabalidad de la mano de grupos técnicos conformados por las personas que se encuentran directamente relacionadas con el área o subárea de competencia que se está analizando y que asumirá la labor, informando y actualizando la documentación pertinente.

Se interpreta mediante una gráfica, por medio de un árbol o mapa funcional donde se presentan las funciones y este documento debe ser previamente avalado por la junta directiva que está conformada por los representantes el área ocupacional, empresa o sector. Por consecuencia el mapa se aplica de lo general a lo particular, iniciando con la identificación principal del propósito que está siendo clave en la organización y la misión que la empresa tiene establecida como objetivo.

Por lo anterior, este es el origen para la creación fundamentada de las distintas y variadas ramas que se concluyen al descubrir las funciones productivas que son desarrolladas por un trabajador, llamados elementos de competencia. El propósito primordial, debe incluir la razón específica de ser de la actividad productiva de la empresa, el sector, o según sea el nivel en el que se encuentre llevando a cabo el análisis funcional; la descripción debe ser clara y específica, generalmente se documenta haciendo uso de los verbos que definen la función que se cumple sobre el objeto o el producto obtenido y este finaliza con una propuesta condicional que relaciona la calidad o la intención de prestar atención al mercado o los clientes. Las funciones analizadas mediante el proceso funcional deben ser claramente delimitadas, de manera que se puedan reconocer de manera fácil su inicio y final. Es importante que el desarrollo de este análisis se realice en conjunto con un grupo

de trabajadores, que tengan pleno conocimiento de la función que ha sido analizada, ya que el valor otorgado parte de su experiencia.

Este análisis, se enfoca básicamente en la consecución de los logros y metas del trabajador, como resultado final, pero jamás en el proceso o desarrollo que este sigue para la obtención, allí se centra su principal factor diferenciador con respecto a los análisis de tareas y puestos de trabajo.

El análisis conductista: Procura identificar los conocimientos, las habilidades destrezas y actitudes, que traen consigo las personas y analiza que relación o incidencia tienen estas frente a las exigencias y demandas del mercado laboral. Para un análisis basado en este modelo conductista es importante contar con un grupo de expertos, ya que este método se basa en el conocimiento y experiencia de los mismos, lo cual les permite una identificación de las funciones y las tareas, partiendo de lo específico a lo general, siendo contrario a la dinámica de análisis del modelo funcional. Por lo tanto el procedimiento consta de los siguientes pasos para desarrollarlo:

1. Formación del grupo de expertos
2. Recopilación de datos
3. Determinación de funciones de competencias
4. Creación de perfiles
5. Validación de perfiles.

Este modelo se basa en los trabajadores más competentes o sobresalientes de la organización para la creación o determinación de competencias.

El modelo funcional y el modelo conductista poseen similitudes en medio de sus diferencias, y es que ambas tienen por objetivo la identificación de competencias que se necesitan para:

- **Describir el puesto:** Aquí la información se identifica con el propósito de buscar las características descriptivas que informa el puesto, resumiendo sus especificaciones.
- **Evaluar y clasificar el empleo:** Se efectúa si el principal objetivo es establecer la remuneración e incentivos salariales, así como las estructuras orgánicas dentro la organización.
- **Evaluar el desempeño laboral:** Se desarrolla, como su nombre lo indica, para examinar de manera periódica y sistemática a los empleados en función de su eficacia y eficiencia en sus puestos de trabajo.

- **Diseñar el proceso de capacitación:** Identifica cuales son las habilidades y competencias que requiere el personal para el pleno desarrollo de las labores en sus puestos de trabajo. Esta identificación permite la creación de planes de enseñanza y aprendizaje significativo y efectivo.

El enfoque constructivista: Este enfoque o modelo no se limita solo al análisis concerniente del trabajador en su puesto de trabajo, y en establecer cuales competencias necesarias para garantizar el éxito en sus funciones laborales, sino que también toma variables del entorno que hacen parte de los objetivos organizacionales.

Es por esto que el análisis constructivista mide las relaciones entre los grupos y su entorno, y entre la formación brindada y el trabajador.

Bajo este enfoque las competencias deben ser realizadas al finalizar un proceso de formación encaminada al hacer y un análisis de las labores disfuncionales en el lugar de trabajo, involucrando para ellos todos los actores que conforman el tejido social de las empresas y de su entorno formativo. Debe aclararse que según la propuesta de este enfoque, las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada a su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores²¹.

La identificación de exigencias para cada puesto, es vital realizarlo de manera conjunta y participativa de los empleados de todos los niveles organizacionales, así como de los instructores de formación, puesto que cada uno de ellos pueden tener perspectivas diferentes o visiones mucho más amplias que al ser juntadas de manera coordinada, se dará a la creación de un puesto con mucha más riqueza conceptual. Cabe aclarar, que en este enfoque a diferencia del anterior, la participación de los empleados, cubre la totalidad, desde los de excelente desempeño a los que su desempeño es mucho inferior, y desde el más alto nivel organizativo hasta el más bajo.

Existen una serie de ítems a tomar en cuenta, una que se ha seleccionado el modelo de competencias más indicado para la organización y este consta de:

Identificación de los factores claves de la organización: Estos factores son los que señalan la estrategia de la organización. Las competencias requeridas para cada cargo, a nivel individual, se deberían traducir, en las habilidades y destrezas que la empresa requiere para implementar la estrategia.

Para Spencer y Spencer, el proceso por el cual se define la estrategia de la organización hace hincapié en los pasos que una organización hace para descubrir

²¹ BLANCO PRIETO, Antonio. Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. s, l: ESIC. 2007

sus objetivos y factores críticos de éxito y para así de esta manera desarrollar sus estrategias que las conlleven a la consecución de las metas organizacionales²². Una vez que se identifican estos factores estratégicos, se deducen de ellos, las competencias individuales que garanticen a la organización el logro de esos resultados. El triunfo del modelo, depende intrínsecamente, de una adecuada definición de la estrategia.

Definición del directorio de competencias: Esta parte básicamente se trata de una lista definida del conjunto de competencias que se exigen para la consecución de las metas organizacionales de la empresa. Abarca tanto las competencias genéricas como las específicas.

Identificación de perfil de competencias de cada puesto de trabajo: Este punto es específico, ya que se trata de asignarle a cada puesto de trabajo, las competencias que se requieren para un desarrollo eficaz del mismo.

Evaluación de las competencias personales:

“Podemos definir la evaluación de las competencias como aquel proceso sistemático y estructurado de la labor profesional del empleado para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo. Se convierte en un instrumento que permite elevar el nivel de calidad en la ejecución del trabajo y a su vez debe estar convenientemente orientados a los objetivos de la empresa”²³

Una vez es realizado el punto anterior, un diseño de los perfiles profesionales, procedemos a analizar y evaluar las competencias del personal. Para esto existen múltiples metodologías, que se deben saber seleccionar de acuerdo a la empresa y a su necesidad. Las más conocidas son: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360° y pruebas teórico-prácticas.

Elaboración de planes de acción: El modelo de competencias es un soporte para evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias en el puesto, de esta manera se establecen brechas. A partir de la identificación de estas brechas, se pueden accionar los distintos procesos de gestión de recursos humanos bajo el enfoque de las competencias. A partir de analizar la brecha, entonces la organización puede tomar decisiones en cuanto a: entrenar, cambiar de puestos o el desarrollo futuro de su personal.

²² SPENCER Y SPENCER. Op. cit

²³ SASTRE, Miguel Ángel; AGUILAR, Eva María. Dirección de Recursos Humanos- Un enfoque estratégico. Madrid: Editorial S.A. Mc Graw-Hill. Pág. 321-322. 2012

4.1.2 La importancia de la administración del recurso humano bajo el enfoque de las competencias

El cambio acelerado y vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Por lo cual, esto exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos. Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de gestión de Recursos Humanos.²⁴

Es bajo esta nueva perspectiva que encontramos el modelo de competencias, en el cual se busca brindar una garantía de aseguramiento a las organizaciones, que las personas elegidas para los diferentes puestos de trabajo sean las más idóneas. Esto a su vez permite que exista una integración dinámica de todos los subsistemas que hacen parte de la Gestión Humana, alrededor del concepto de competencias tales como: Selección, Inducción, planes de carrera, Capacitación, Formación, Evaluación del desempeño, Desvinculación, entre otros.

Como tal, el concepto de competencias no obedece a la nueva era, ni es un concepto posmoderno; sin embargo es un enfoque que cobra cada día más adeptos a nivel mundial y crece de manera rápida en el mundo empresarial, esto debido a la aplicación de su factor diferenciador de la Gestión Humana tradicional; y se basa en el factor humano y la importancia que se le da, ya que cada persona empezando por los altos mandos deben brindar a la organización sus mejores virtudes profesionales y personales. Lo pertinente de este enfoque es que su origen básico reconoce que es el factor humano de una empresa, lo que permite la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Por consiguiente, los modelos de competencias, juegan un papel vital dentro del desarrollo de los recursos humanos en una organización. Cuando se logra identificar las competencias necesarias para un desempeño superior o exitoso, la empresa puede focalizar sus procesos como sistemas de selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, entre otros. Así que este modelo, lo ponemos como el eje central en el cual a su alrededor se puede crear un conjunto de políticas y métodos de recursos humanos interrelacionados. Sin duda, el desafío predominante se encuentra en integrar este modelo a los sistemas de gestión de los recursos humanos tradicionales, para que esto arroje resultados exitosos, hay organizaciones que optan por introducir el modelo en sus sistemas de manera gradual. Antes de esta acción,

²⁴ Ibid. Pág.328

ya se debe tener bastante claridad en cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo.

Brevemente, describimos la aplicación del modelo de competencias en distintos sistemas:

Análisis y descripción de puestos: El primer paso que debe tomar una organización que quiera implementar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, es sin duda la descripción de puestos por competencias. Es el pilar fundamental, ya que de aquí parte la implementación para el resto de procesos de los recursos humanos. Aquí se sustituyen los perfiles ocupacionales tradicionales, por los perfiles basados en las competencias requeridas.

Selección basada en competencias: La selección es el proceso mediante el cual se elige de entre un grupo de candidatos para cierto puesto, el que tenga las capacidades ajustadas para el mismo. Como lo vimos anteriormente, cuanto menor es la brecha entre los requerimientos del cargo y las competencias de las personas, más alto será el desempeño y la satisfacción en el puesto. Por consiguiente, en el proceso de selección basada en competencias se busca identificar en los candidatos las competencias actuales o potenciales para un desempeño exitoso de su labor.

Evaluación del desempeño basado en competencias:

Spencer y Spencer describen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el periodo a ser evaluado
- Evaluar formalmente el desempeño al final del periodo.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.²⁵

Una evaluación fijada por las competencias permite mejorar aptitudes en los trabajadores, resaltar la importancia de los diferentes cargos y contribuir para que la evaluación se vea reflejada en mejores prácticas didácticas.

Sin dudas los principales aportes de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización.

²⁵ Ibid. pág.367.

Por esta razón, la definición de los objetivos organizacionales constituye un factor fundamental para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del modelo. Cuando mezclamos este modelo a los sistemas tradicionales de recursos humanos, lo que se persigue es integrar esos comportamientos a la gestión, para que estos mismos aporten a la consecución de los objetivos organizacionales. De esta manera, las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichas comportamientos, los cuales están asociados a un desarrollo exitoso de las labores en el puesto de trabajo y por consiguiente, ayudara a la organización al logro de sus metas y objetivos.

4.1.3 Norma ISO 9001 y el requisito de Gestión Humana: Antes que nada, se define la norma ISO 9001 como “una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.”²⁶. La ISO es una red que recoge las normas nacionales de los institutos de más de 146 países, con un miembro en cada país, y con una sede central en Ginebra, Suiza, quienes son los encargados de coordinar el sistema. La norma es aplicable a todo tipo de empresa independientemente de si trata de una organización dedicada a la producción o de una dedicada a los servicios. Su adopción por parte de las empresas aporta un valor añadido incuestionable a sus actividades y procesos, así como también a los productos y/o servicios que mercantilizan. Sin embargo, implementar esta norma conlleva un gasto y un esfuerzo integral por parte de la organización que decide adoptarla, pero hacerlo conlleva beneficios que se ven reflejados en el mediano y largo plazo que se pueden constatar y comprobar. Disponer de una certificación ISO demuestra un compromiso por parte de la empresa de normalización, regularización y estandarización de sus procesos y permite conocer de manera detallada la realidad misma de la compañía, dando paso a una mejora de procesos como supervisión y gestión de sus operaciones. La operación de la norma ISO se determina por una serie de pasos o requisitos, los cuales se traducen en “debes”, que son los que le dicen a la organización el deber hacer para implantar sistemas de gestión de calidad. Dentro de estos requerimientos de la norma están inmersos los recursos, aquí encontramos uno de los más importantes y que sirve de total apoyo al sistema de gestión de calidad como los Recursos Humanos. Muchas veces se subestima la importancia del impacto que tienen las personas dentro de las organizaciones, pero la ISO determina incluso necesidades específicas que deben cubrir las empresas si quieren un sistema de gestión de calidad eficaz, otorgando así, la importancia que requiere este recurso. En el literal 7.2 “Personas” se determinan los debes que conciernen al personal, entre estos se encuentra que la compañía debe contar con personas que cumplan con una serie de competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos y la conformidad del sistema en general, pero no solo

²⁶ Extraído de la Página Oficial Norma ISO 900. Qué es ISO 9001. [En línea]

se basa en determinar las competencias sino que también debe asegurarlas, complementarlas y registrarlas (Literales a, b, c y d del requisito 7.2)

Todas las normas ISO de sistemas de gestión están sujetas a pequeñas variaciones de acuerdo a revisiones periódicas según sus propias reglas. Estas revisiones, se dieron gracias a unas encuestas realizadas por el organismo ISO a los usuarios, se determinó que eran convenientes las revisiones con el fin de mantener la importancia en el mercado actual y futuro, persiguiendo objetivos como:

- Integración con otros sistemas de gestión
- Proporcionar un enfoque incorporado de la gestión organizacional
- Adecuarse a los entornos cada vez más dinámicos y complejos en los que actúan las organizaciones
- Mejorar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes.

Las actualizaciones que se han dado de la norma han reestructurado o aclarado el requisito referente al personal, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Evolución de la norma ISO

Versión 1994	Versión 2000	Versión 2008	Versión 2015
4.1.1.2 Recursos	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	7.2 Competencia
Identificar y proporcionar los recursos que necesitaran las personas para gestionar, realizar y verificar el trabajo del sistema de calidad. Asegurándose de: a) Asignarlo solamente por personal cualificado. b) Los gerentes tienen los recursos que necesitan para verificar el trabajo. c) Los auditores tienen los recursos que necesitan.	La organización debe: a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto. b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.	La organización debe: a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto. b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria. c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.	La empresa tiene que: a) La organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad. b) La organización debe asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas. c) La organización debe cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. d) La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Fuente: Norma ISO en sus diferentes versiones. Adaptado por las autoras

Cuadro 3. Continuación

CAMBIOS CON RESPECTO A LA VERSIÓN ANTERIOR		
2000	2008	2015
Se deja a un lado la generalidad de “personal cualificado” como en la anterior versión (1994), en esta versión la empresa debe encargarse de determinar las competencias necesarias para el personal, creando así, unos parámetros de cualificación en los mismos. Anterior a esta versión la responsabilidad de ser competente recaía sobre los hombros de quienes ocupaban los mandos superiores, ya en la actualización 2012 es una responsabilidad para todos aquellos quienes en sus labores afectan la calidad del producto independientemente de su nivel jerárquico. En esta traslación se añade además, una formación para las personas que no cumplen con las competencias necesarias y también una evaluación de la acción, creando la aseguración de contar con el personal competente. Se debe también realizar una sensibilización del rol que juegan cada uno de los colaboradores dentro del sistema de gestión de calidad y se deben guardar las evidencias como registros de competencias para más facilidad de control y toma de decisiones.	En esta versión, se sustituye la palabra “Calidad” por “Conformidad del producto” y se realiza una aclaración acerca de la formación (punto b: “cuando sea aplicable...”), creando una flexibilidad para la organización a la hora de tomar la decisión de los colaboradores que requieran de esta acción. También hay un cambio en la terminación del requisito (punto b) “... Satisfacer dichas necesidades”, por: “...Lograr la competencia necesaria”. Se anexa una nota sobre la responsabilidad compartida del personal, tenga que ver directa o indirectamente con la conformidad de los requisitos del producto, aclarando a la organización que las competencias no solo deben estar presentes en aquellos colaboradores que inciden en la conformidad de los requisitos del producto, sino también en todos aquellos, de manera general, que desempeñan tareas dentro del sistema de gestión de calidad, esto con el fin de que sea mucho más fácil para los empleados el logro de los objetivos establecidos así como del desempeño del mismo sistema.	Se divide “Competencia” de “Toma de conciencia” siendo una ampliación de ambos ítems, con el objetivo de hacer mucho más clara para la organización estos requerimientos de la norma, otorgando así la importancia de una adecuada interpretación. Se añade un literal donde en las exigencias de educación, formación o experiencias apropiadas, se busca decirle a la organización que no es necesario que sus colaboradores posean estos tres requerimientos sino que puede dar cumplimiento si los mismos cuentan con tan sólo uno de éstos, haciendo mucho más fácil la adopción de la norma por parte de la empresa. Se elimina la actividad de sensibilización para los empleados en cuanto a su rol en el sistema de gestión de calidad y se exige una conservación de la documentación necesaria como evidencia de la competencia, que si bien esta última parte se encontraba en las versiones 2000 y 2008, en la 2015 está más clara y organizada.

Fuente: Las autoras

4.2. MARCO EMPRESARIAL

Figura 4. Marco Empresarial

Razón Social: Industrias Alimenticias El Trébol S.A	Dirección Actual: Corregimiento de Sanjón de Piedra, Andalucía- Valle	Sitio Web: panelatrebol.com
Forma Jurídica: Sociedad Anónima.	Fecha de Constitución: 29- 11-1999	Fecha de Inicio de Actividad: 27-09- 1991

Fuente: El Trébol

La empresa

Industrias Alimenticias El Trébol S.A, produce y comercializa panela de excelente calidad, con un equipo humano comprometido que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ayudando a la protección del medio ambiente y el bienestar de la comunidad. Ofrece productos que garantizan a los clientes buena calidad, disponibilidad y entrega oportuna; contando con tecnología adecuada para mejorar continuamente los procesos ser reconocidos por sus clientes como la mejor opción. El producto es obtenido a partir de la caña de azúcar, procesada con la mejor técnica de producción, llevando a su mesa todo el sabor dulce de todos nuestros cañaduzales.

Historia de la empresa

Empresa familiar creada y fundada en el año de 1990 por uno de sus propietarios el Ingeniero José Francisco Barrios González, quien comenzó su producción artesanal de panela en un trapiche alquilado en el municipio de Tuluá, en el cual laboraban 11 personas en producción y 3 personas en la parte administrativa. Su visión ha sido siempre tener un producto de excelente calidad el cual pudiera llegar a todas las esferas de la sociedad nacional e internacional, por lo cual se han enfocado siempre en el manejo de excelentes estrategias de mercadeo llevándolos a lo largo de estos 19 años a ser los mejores en su campo.

Debido a la óptima calidad de su producto y su buena aceptación en el mercado, se vieron en la necesidad de ir alquilando otros trapiches hasta contar con cuatro de ellos para poder abastecer la demanda que su producto tenía en el mercado. En el año de 1995 se logra inaugurar una planta propia, claro está que seguía siendo una fábrica artesanal en la producción de panela, pero algo muy importante fue lograr centralizar en un solo trapiche las funciones que tenían delegadas en cuatro, esto les brindo una gran solidez y fortaleza, para ese momento su mercado abarcaba la ciudad de Tuluá, todo el Eje Cafetero y Medellín, todos estos factores los llevaron a soñar con construir la mejor planta productora de panela de todo el país.

A través de los años esta idea se fue haciendo más fuerte hasta lograr comenzar la obra de la nueva planta en el año de 2003, inaugurándose finalmente en 2006; su crecimiento ha beneficiado también a la sociedad, ya que han generado empleo a 150 corteros, 170 operarios, 35 en personal administrativo y 10 vendedores, para un total de 365 empleos directos. Esta planta cuenta con la mejor tecnología que existe en la fabricación de panela dándole un cambio radical al producto que paso de ser artesanal para convertirse en un producto que requiere un proceso industrial, lo cual convierte a la panela en un producto muy higiénico para el consumidor debido a los altos estándares de pureza que se maneja en el momento de su elaboración, lógicamente conservando todos sus beneficios alimenticios.

Hoy en día su panela se distribuye en las grandes cadenas de supermercados de Colombia como lo son la 14, Olímpica, Carrefour, Almacenes Éxito, Supermercados Galerías, Comfandi, SuperInter y en las principales distribuidoras y mayoristas del país; adicionalmente, están exportando el 20% de su producción a lugares como Estados Unidos, Canadá y Europa, debido a estas exportaciones lograron ser aliados del programa “Colombia es Pasión” contado con su sello en la panela, lo cual los representa en el exterior como producto de excelente calidad.

Misión

Producir y comercializar Panela de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido, que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Contribuyendo a la protección del medio ambiente y bienestar de la comunidad.

Visión

Consolidarnos en el año 2012 en el mercado nacional e internacional como líderes en calidad, innovación, tecnología y ser reconocidos como una empresa dinámica, rentable y productiva.

Productos

Nuestro producto cumple con la norma técnica Colombiana NTC 1311, esta norma establece los requisitos y ensayos que debe cumplir la panela para consumo humano.

- Presentaciones para el mercado nacional: 125g, 250g, 500g y sus múltiplos.
- Libre de olores, hongos, sabores extraños, ablandamiento, verdeo, insectos y fermentaciones.
- No se permite el uso de hidrosulfito de sodio, hiposulfito de sodio y cualquier otro blanqueador químico.
- No se permite el uso de azúcar, ni de mieles de otros trapiches.
- Elaborada en condiciones higiénicas.
- El establecimiento debe cumplir las normas legales vigentes.

Ilustración 1. Panela redonda no moldeada



Cuadro 4. Características panela redonda no moldeada

Presentación	Redonda no moldeada paquete de 2 unidades x 500 gramos
Especificación	2 unidades x 500 gramos en forma redonda, empacadas en bolsas de prolipopileno termoencogido
Dimensiones por Unidad	Diámetro 130 a 150 mm – alto 30 a 35 mm
Dimensiones del paquete	Diámetro 130 a 150 mm – alto 60 a 70 mm

Fuente: El Trébol

Ilustración 2. Panela Cuadrada



Cuadro 5. Características panela cuadrada

Presentación	Cuadrada 8 unidades x 125 gramos
Especificación	8 unidades cuadradas por 125 gramos cada una, empacadas en bolsas de prolipopileno termoencogido
Dimensiones por Unidad	Largo 70 a 75 mm alto 25 a 28 mm ancho 50 a 60 mm.
Dimensiones del paquete	Largo 145 a 150 mm ancho 50 a 56 mm alto 100 a 110 mm

Fuente: El Trébol

Ilustración 3. Panela Cónica



Cuadro 6. Características Panela Cónica

Presentación	Cónica 8 ud x 125 grs
Especificación	8 ud x 125 g cada una en forma cónica empacadas en bolsa de polipropileno termoencogido.
Dimensiones por Unidad	Diámetro 68 a 71 mm - alto 28 a 33 mm
Dimensiones del paquete	Largo 145 a 150 mm ancho 50 a 55 mm alto 145 a 150 mm

Fuente: El Trébol

Ilustración 4. Panela Pastilla



Cuadro 7. Características Panela Pastilla

Presentación	Pastilla 2 ud x 250 grs
Especificación	2 unidades x 250 g cada una en forma de pastilla, empacada en bolsa de polipropileno termoencogido.
Dimensiones por Unidad	largo 105 a 115 mm alto 78 a 85 mm ancho 22 a 28 mm
Dimensiones del paquete	Largo 105 a 115 mm ancho 78 a 85 mm alto 44 a 56 mm

Fuente: El Trébol

Ilustración 5. Panela Instantánea Pulverizada

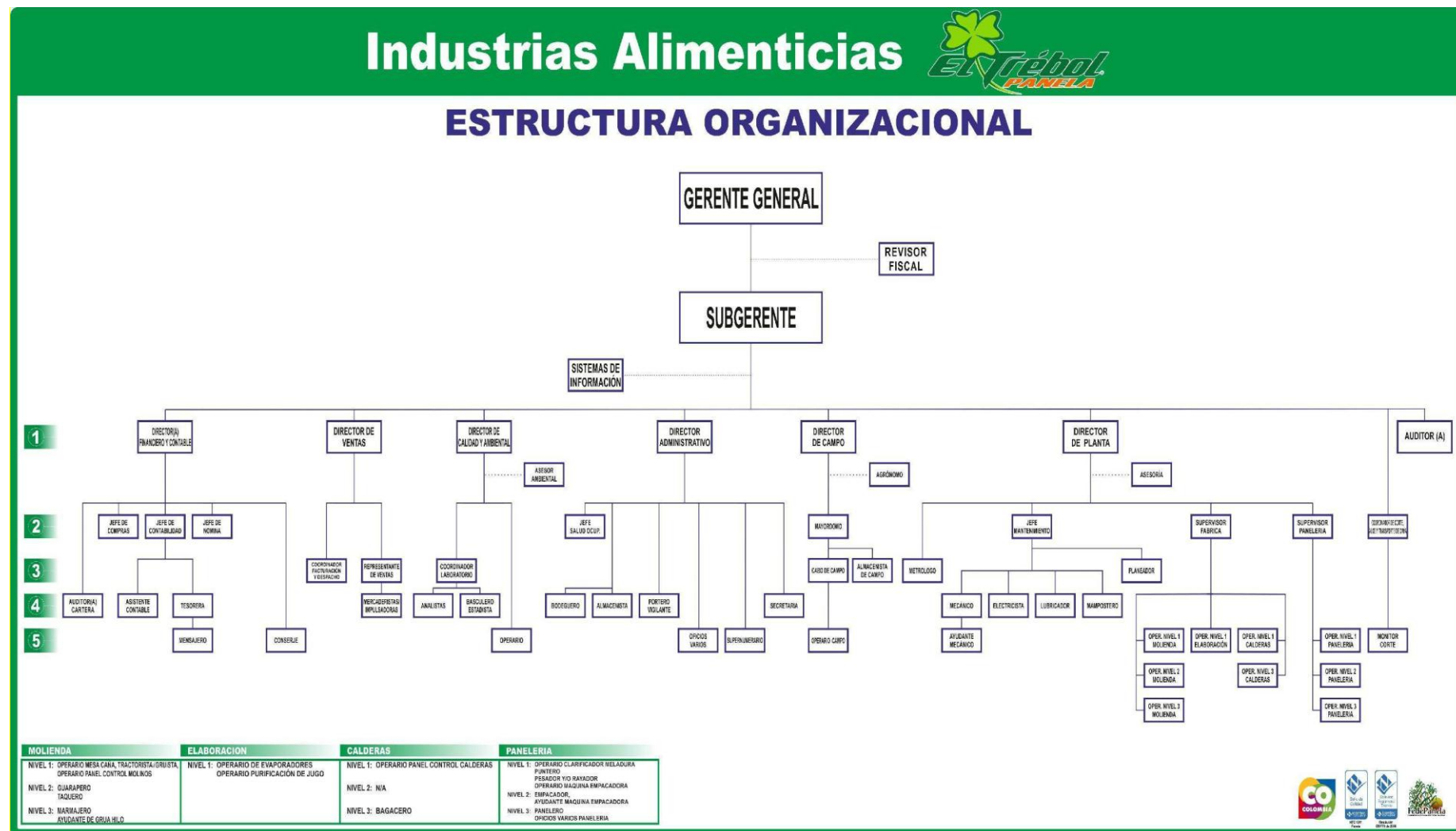


Cuadro 8. Características Panela Instantánea Pulverizada

Presentación	Instantánea (pulverizada) x 500 grs
Especificación	1 unidad x 500 g empacada en bolsa de polipropileno monotransparente.
Dimensiones por Unidad	ancho 157 a 162 mm - largo 180 a 195 mm
Dimensiones del paquete	ancho 157 a 162 mm - largo 180 a 195 mm

Fuente: El Trébol

Figura 5. Organigrama



Fuente: El Trébol

Caracterización del producto

- **Definición del producto:** Producto obtenido de la extracción y evaporación del jugo de la caña de azúcar.
- **Alcance:** Producto terminado (panela) en las diferentes marcas comerciales y presentaciones.
- **Lineamientos:** Ley 40 de 1990, Resolución 779 de 2006, NTC 1311:2009.
- **Denominación legal del producto:** Panela
- **Registro sanitario:** RSAV16I16901
- **Composición:** 100% Jugo de caña

Nota: Se garantiza el NO uso de blanqueadores químicos, colorantes naturales o artificiales y/ o azúcares.

- **Ayudas de fabricación:**

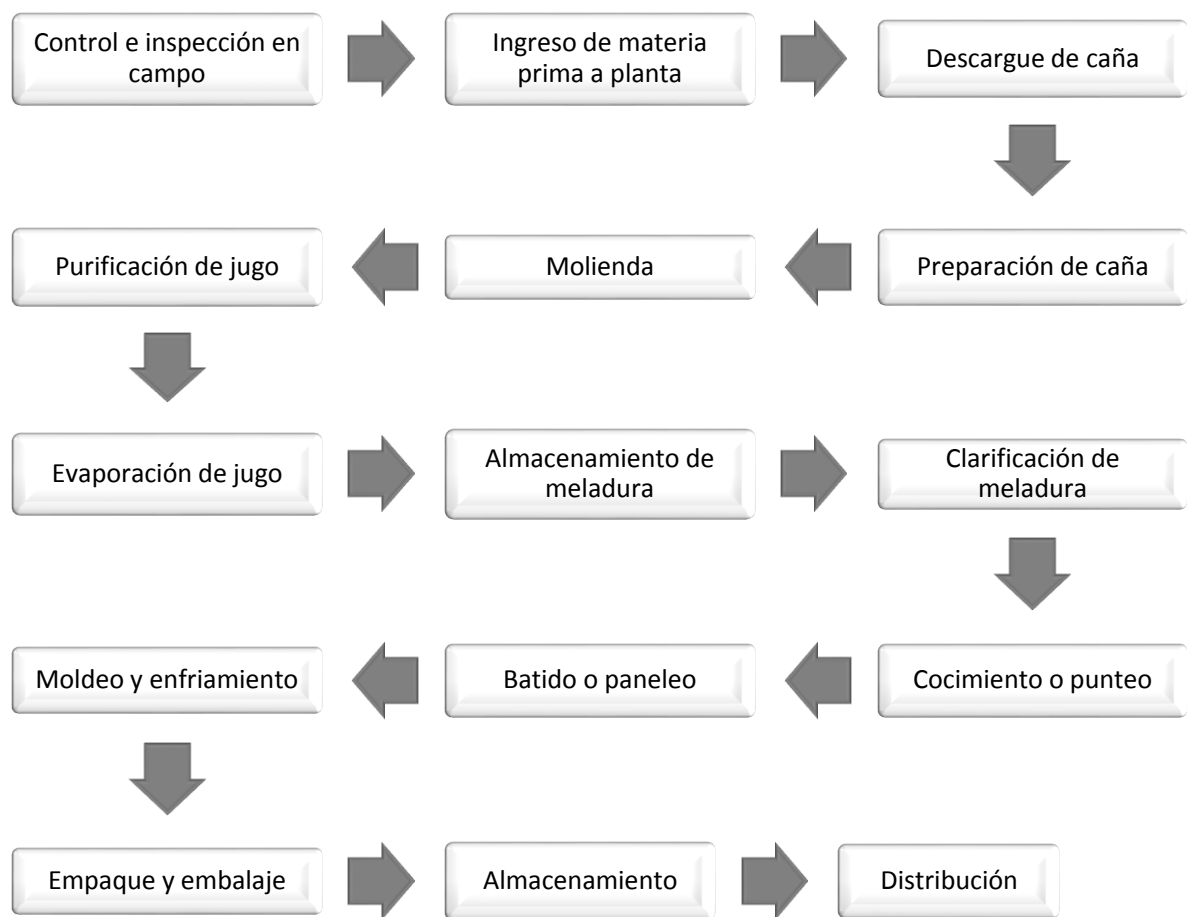
Cuadro 9. Componentes de fabricación

Hidróxido de Calcio	Regulador de pH
Ácido fosfórico	Regulador de pH
Aceite vegetal	Antiespumante
Poliacrilamida	Poliacrilamida

Fuente: El Trébol

- **Instrucciones de uso:** Para diluir en agua al gusto, para endulzar bebidas o para preparación de otros alimentos.
- **Precauciones y restricciones:** No tiene.

Figura 6. Flujo grama de procesos



Fuente: El Trébol

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Carlos Méndez, expresa en su libro “Metodología”²⁷ que existen tres tipos de estudios: exploratorios o formulatorios, descriptivos y explicativos. Los primeros (estudios exploratorios) son el primer nivel del conocimiento y permiten al investigador familiarizarse con el tema y sirve de base o ayuda para realizar estudios más profundos. Los estudios descriptivos hacen parte del segundo nivel del conocimiento y en estos se identifican las características del universo de investigación y la relación que existe entre ellas. El tercer nivel de investigación lo ocupan los estudios de tipo explicativo los cuales se orientan a comprobar hipótesis causales. También existen métodos de investigación, los cuales son:

Método de observación: En este se perciben diferentes aspectos objeto de investigación por medio de la observación.

Método inductivo: Después de observar se trata de llegar a conclusiones de situaciones similares a la estudiada.

Método deductivo: Después de observar se buscan conclusiones de la situación de estudio.

Método de análisis: Después de identificar las partes de la realidad estudiada, se busca la relación causa- efecto entre estas.

Otros métodos: Existen otros métodos como el comparativo, dialectico, empírico, experimental, etc.

En cuanto a los tipos de fuentes de información, éstas se dividen en dos: Fuentes secundarias y fuentes primarias.

Fuentes primarias: Es la información que el investigador recoge en forma directa por medio de relatos escritos o transmitidos, tales como: la observación, la elaboración de entrevistas, la aplicación de encuestas, la realización de cuestionarios, etc.

Fuentes secundarias: También llamadas “fuentes básicas”, las fuentes secundarias internas son aquellas que están disponibles en la organización para la cual se realiza la investigación, y un ejemplo de éstas son sus datos contables, registro de actividades, etc. y las fuentes secundarias externas, usualmente se encuentran en las bibliotecas y un ejemplo son los libros, las revistas, periódicos,

²⁷ ALVAREZ MENDÉZ, Carlos. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Colombia. 2001

documentales, publicaciones gubernamentales, boletines, páginas web y publicaciones electrónicas.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva.

La presente investigación se trata de una descripción pues se analizó como se encuentra establecido el proceso de gestión humana de Industrias Alimenticias El Trébol S.A, así como de la situación actual de las competencias de los empleados, mediante herramientas proporcionadas para el diagnóstico, permitiendo identificar las oportunidades de desarrollo de los mismos, también es analítico ya que buscamos mediante el conocimiento científico existente del tema llegar a una solución basada en un plan de mejora.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: Deductivo- Analítico.

Este trabajo toma aspectos de la investigación deductiva, ya que partimos de las teorías generales sobre el diseño de puestos basado en modelos de habilidades y competencias, para finalmente establecer el más adecuado en la organización objeto de estudio. Este estudio obedece al orden cualitativo ya que pretende describir las competencias, identificando la exteriorización de las mismas en el comportamiento de los empleados. Por la naturaleza de la investigación queda sujeto a decisión propia de la organización su adopción y aplicación.

5.3 HERRAMIENTAS

Fuentes de información primarias:

Entrevistas: Visita personal a la persona que puede proporcionar información relevante sobre los puestos de trabajo, en este caso específico el Director Administrativo de Industrias Alimenticias El Trébol S.A. Este sistema ofrece confiabilidad por el carácter de información de primera mano.

Cuestionario: Se consulta al Director Administrativo por medio de un cuestionario o encuesta sobre sus actividades respecto al proceso de gestión humana y a las actividades que le conciernen.

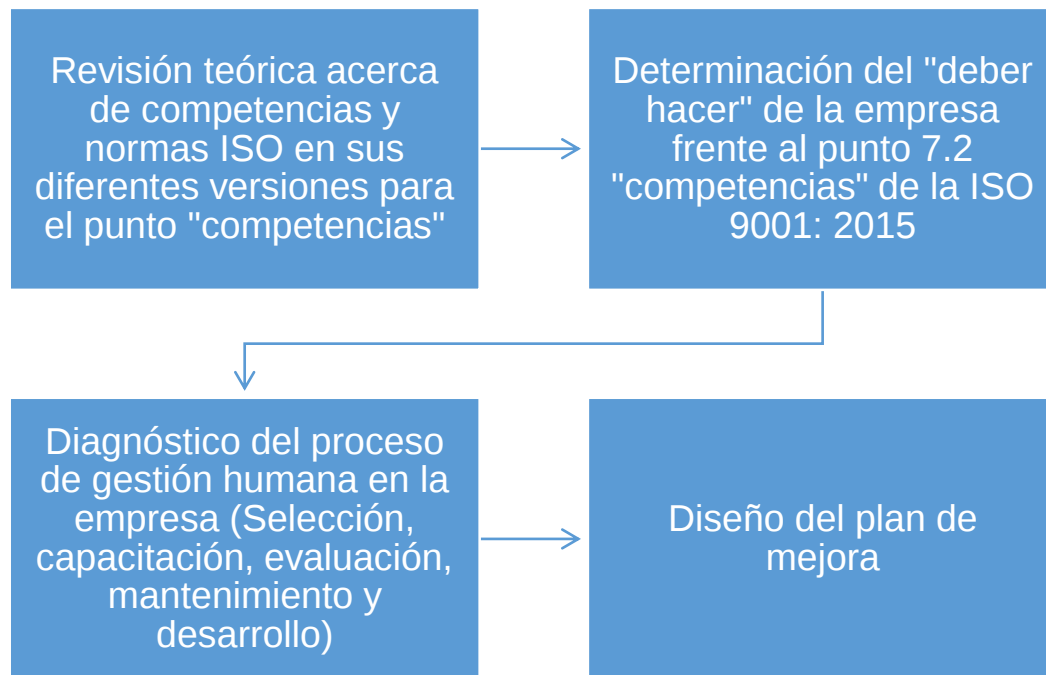
Fuentes de Información Secundaria:

Revisión documental: Organigrama, manual de perfiles y funciones, revistas de la empresa y documentación archivada por la misma.

Se utilizaron libros, artículos de publicación, documentos oficiales, asesoría de profesional en los temas y normas ISO en sus diferentes versiones, específicamente para el punto 7.2 “competencias”, el cual es el tema de estudio del presente trabajo.

En la siguiente figura, se muestra el orden sobre el cual se llevó a cabo la investigación:

Figura 7. Proceso de Investigación



Fuente: Las Autoras

Fases del uso de información:

Fase 1

- Consulta de normatividad ISO.
- Aplicación de entrevista estructurada y semiestructurada al Director Administrativo de Industrias Alimenticias El Trébol S.A para la recolección de información en el proceso de gestión humana.

Fase 2

- Extracción de la información requerida y depuración según el grado de importancia.
- Consolidación y análisis de la información.

Fase 3

- Definición sobre los aspectos que se abarcaran en el plan de mejora.
- Presentación de plan de mejora.

6. IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS ESPECÍFICOS DEL NUMERAL 7.2 COMPETENCIAS, DE LA NORMA ISO 9001:2015

Como bien se puede saber, los recursos humanos, las personas que desempeñan funciones dentro de la organización son responsables del éxito o fracaso de las organizaciones y dentro del nuevo enfoque que ha nacido como necesidad de una correcta gestión del activo humano encontramos la gestión por competencias. El movimiento que conlleva a la adopción de este rumbo por parte de las organizaciones fue gracias a los cambios que en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel global. Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos²⁸.

Uno de los componentes claves en esta era naciente es sin duda el factor humano; la contribución de las personas dentro de la organización a favor de las metas organizacionales. Así, el enfoque de competencia laboral está estrechamente relacionado con la estrategia de competitividad, gracias a la necesidad de la empresa por marcar diferencia en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

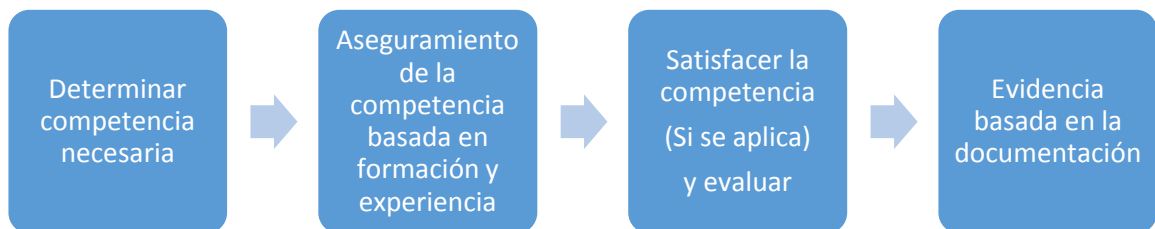
La norma ISO 9001:2015 funciona de alguna u otra manera como un ente regulador, que busca estandarizar procesos que inciden con la calidad, exigiendo a las empresas que se quieran certificar bajo esta norma, que se deben acoger a estos requerimientos estipulados por la misma. Esta norma aborda todos los espacios y áreas de la organización, incluyendo por supuesto, el área de recursos humanos; sin embargo y tal como está expuesto con anterioridad en el marco teórico, ha sufrido cambios debido a los giros repentinos y veloces de las dinámicas de los mercados que logran traer consigo nuevas necesidades y que las organizaciones deben cubrir si quieren permanecer vigentes en el tiempo y espacio. Con esta actualización de la norma, se buscaba por encima de todo, mejorar la capacidad y la habilidad de las organizaciones para atender y satisfacer las necesidades de sus clientes, aparte de estar orientada a aumentar la confianza en los sistemas de gestión de calidad, para eliminar el mito de que la norma se basa en un gran número de papeleo innecesario, creencia alimentada por las anteriores versiones dado que éstas poseían muchos requisitos para procedimientos y registros documentados, paradigma que cambió con esta versión actual (2015) ya que el foco de la norma está centrada en el rendimiento de las organizaciones. En el punto 7.2 de la norma,

²⁸ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: Sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT., 1997.

la cual acoge los procesos que van inmersos en el área de talento humano, encontramos su epicentro en las competencias del personal, un tema que va capturando adeptos alrededor del mundo y que en temas de competitividad marcada por el personal esta se encuentra como la principal. Siendo esta actualización de la norma un cambio enmarcado por hacer más fácil los procedimientos y los procesos dentro de la empresa, centrarse en las competencias o darle una prioridad significativa simplifican procesos tales como las capacitaciones de las personas para mejorar su desempeño, el proceso de selección puesto que hay unas competencias previas definidas que deben tenerse en cuenta al momento de elegir el candidato que va a cubrir cierta vacante, la evaluación del desempeño frente a los objetivos planteados y la toma de decisiones frente a retroalimentaciones.

La norma ISO 9001:2015 en el punto 7.2 “competencias” contempla unos requerimientos necesarios para una correcta gestión humana basada en las competencias, exigiendo la ejecución de un proceso formado por la secuencia lógica de actividades:

Figura 8. Requisito 7.2 Norma ISO 9001: 2015



Fuente: Las autoras

La norma exige en el punto 7.2 “competencias”, que la organización debe:

- *Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad:* Como se ha mencionado anteriormente, la competencia laboral es aquella ventaja operativa que vincula la capacidad individual y colectiva, en la creación de valor para los procesos de trabajo, por lo cual, es entonces todo ese conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son desempeñados por el trabajador en su puesto de trabajo, los cuales son correspondientes al concepto de idoneidad diseñado por la organización, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus

funciones. Determinar la competencia necesaria es básicamente crear y establecer un conjunto de competencias que debe poseer el candidato a cierto puesto, de manera que el desempeño de sus tareas y la ejecución de labores se haga de manera exitosa. Las competencias usualmente se identifican sobre la base de la realidad del trabajo pero teniendo en cuenta que éstas son esenciales y permanentes en la persona pero puede que no lo sea a la actividad; estas se pueden calificar, de manera que se deben demostrar, medir y desarrollar, inducen a conclusiones sobre la relación directa que existe entre las características propias de las personas y como éstas ayudan a lograr la consecución de objetivos, crean diferencias entre una persona y otra, deben ir en conjunto con la organización, debe satisfacer una necesidad funcional y deben responder al futuro deseado por la empresa (traducen misión, objetivos, valores, cultura). La identificación se puede abordar desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ambiente de trabajo.

Se disponen de variadas metodologías para esta identificación, entre estas: el análisis funcional, el análisis constructivista y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista. A efectos de diversas investigaciones se ha llegado a concluir que para un método mucho más integral que aborde las competencias desde diferentes perspectivas, la metodología empleada debería usar elementos de las tres corrientes (funcional, constructivista y conductista) donde relucen sus ventajas y hacen más fácil la implementación práctica de la misma. Esta determinación de competencias deben ser las mínimas requeridas que la organización determine como las necesarias para el buen desempeño de las personas que se encuentran bajo el control de la empresa y que desempeñan tareas dentro del sistema de gestión de calidad.

A continuación se presenta un listado genérico de competencias que pueden ser útiles al momento de determinar las que requiere un cargo específico dentro de la organización, cabe aclarar que éstas pueden variar dependiendo del área de la empresa, del cargo y de la actividad económica de la misma.

Cuadro 10. Listado genérico de competencias

Competencias Laborales	
Orientación a la seguridad e higiene ocupacional	Adecuación
Meticulosidad	Orientación a la obtención de resultados
Destreza manual	Toma de decisiones
Tolerancia al estrés	Disposición al aprendizaje
Fuerza y flexibilidad física	Autocontrol emocional
Autodisciplina	Iniciativa y entusiasmo
Simultaneidad de tareas y polivalencia	Formas de actuar en entornos adversos
Capacidad de afrontamiento	Auto motivación
Capacidad crítica	Confianza en sí mismo
Preocupación por el logro y la calidad	Análisis de problemas
Capacidad perceptiva	Independencia
Capacidad perceptiva motriz	Asimilación de conocimientos
Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	Motivación hacia el trabajo concreto
Adaptabilidad	Tenacidad y persistencia
Sensibilidad organizacional	Vigor
Integración	Comunicación escrita
Generación de soluciones potenciales	Fluidez verbal
Sensibilidad interpersonal	Honestidad
Colaboración	Solidez
Capacidad para la solución de problemas	Rapidez de conclusión

Fuente: García Dousat, Yordanis. Metodología para determinar las competencias laborales. 2010

Cuadro 11. Continuación

Fuente: García Dousat, Yordanis. *Metodología para determinar las competencias laborales*. 2010.

Competencias Laborales	
Flexibilidad	Solidez
Apertura a la experiencia	Profundidad
Capacidad de control	Actitud profesional
Gestión de recursos	Capacidad para el trabajo en equipo
Establecer relaciones	Compromiso
Capacidad de organización	Preocupación por el orden y la precisión

- *Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencias apropiadas:* Como método de garantía para el cumplimiento coherente y efectivo de objetivos y metas la organización debe proporcionar las personas adecuadas e idóneas, que reúnen las características necesarias bajo las competencias requeridas para el pleno cumplimiento y desarrollo de sus labores. Un sistema de gestión de calidad que trabaja de manera eficiente debe contar con las personas adecuadas en el cual la eficacia del mismo se verá claramente comprometido en ausencia de uno de ellos; esto se traduce en una selección basada en las competencias de manera cuidadosa para el personal que va a desempeñar labores dentro de la organización. Debe cumplir con los requisitos necesarios en cuanto a educación, formación o experiencia; siendo la educación el nivel de escolaridad y el conocimiento mínimo que debe poseer un aspirante a determinado cargo; la formación hace referencia a los conocimientos extras necesarios para determinada función o labor, por ejemplo, la especialización en herramientas informáticas, la certificación de contar con el conocimiento para la manipulación de alimentos y sus buenas prácticas de manejo o cursos sobre la manipulación de cierta maquinaria, la experiencia mínima que determine el tiempo de práctica que posee el candidato frente a funciones similares en otras organizaciones y las habilidades especiales como elemento adicional y complementario en la definición de un perfil de un cargo, éstas son inherentes a las personas y son de tipo práctico para el puesto, aquí nombramos ejemplos como: buena percepción olfativa, buena visión o las habilidades para las relaciones interpersonales que debe poseer un vendedor. Aunque la norma, en este ítem hace una salvedad

en el cual aclara que si bien el candidato debe poseer ciertas características en cuanto a educación, formación o experiencia, no es de carácter obligatorio poseerlas todas juntas, basta con cumplir con lo mínimo que una persona necesita para determinado puesto. En cuanto a la educación, no solo hace énfasis en la educación como la que brindan las instituciones educativas, sino que también toma en cuenta la formación, la cual es toda educación no formal o educación continuada.

Las competencias que dicta la norma son catalogadas como de umbral, es decir que son las competencias mínimas que debe tener la persona que va a ocupar el cargo ofrecido, de manera que pueda desempeñar sus labores de manera efectiva. Estas competencias deben ser determinadas por cada organización mediante técnicas como análisis y diseños de puestos, lo cual permite una definición de cada competencia, el indicador de desempeño y los niveles. La norma también hace hincapié en la importancia de la formación brindada por las capacitaciones. Es primordial para la organización conocer las falencias y las necesidades de sus empleados, para capacitarlos y otorgarles fortalezas, éstas se puede detectar a través de la comparación de perfiles, de los resultados que arrojan las evaluaciones de desempeño y de las retroalimentaciones generales de la empresa.

- *Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas:* Satisfacer las necesidades de la competencia de dos formas: Dotando a las personas de la competencia necesaria (proporcionando formación) o situando en cada puesto de trabajo a las personas que dispongan ya de la competencia necesaria. Los mecanismos utilizados por las organizaciones para satisfacer la competencia del personal cubren actividades como: Procesos de formación previa a la incorporación, procesos de formación por aprendizaje y procesos de formación continua. La norma exige a la organización que no se quede satisfecha con las acciones realizadas, ya que proporcionar formación o situar a personas competentes no es suficiente, sino que debe asegurarse de que dichas acciones han cubierto las necesidades, por lo cual se debe evaluar la eficacia de dichas acciones. Evaluar la eficacia significa, volcarse en la consecución del objetivo. Si se ha proporcionado formación es porque la organización lo necesitaba, debido a que las personas no realizaban su trabajo con la eficacia deseable, es entonces evidente que la organización se preocupe por conocer si las acciones han tenido éxito. Evaluar la eficacia de las acciones significa también examinar si después hay una mejora notoria en los resultados ofrecidos por el trabajo. Para evaluar el desempeño del personal existen variados métodos que se deben ajustar a cada organización dependiendo del área y del sector económico de la empresa

- *Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia:* La organización debe mantener la información documentada como evidencia de la adecuación para el propósito del seguimiento y medición de las competencias, aquí entra a formar parte de esta información documentada los certificados de estudio, los resultados de las evaluaciones de desempeño, el registro de las calificaciones de las capacitaciones, etc.

Nota: Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas; o la contratación o subcontratación de personas competentes. La versión actual de la norma ha querido dar algunas aclaraciones al cumplimiento de la norma para explicar que las acciones tomadas pueden ser a las personas que ya están vinculadas como tal a la organización o personas subcontratadas

El requisito de competencias que presenta la ISO 9001, es la apertura al camino organizado y adecuado del proceso de recursos humanos; acoger y cumplir este requisito trae consigo ventajas para la organización, estas ventajas surgen de la aplicación de un modelo de competencia laboral vinculado con ISO 9001, entre los que se pueden enlistar las siguientes:

- Posibilidad de identificar las necesidades de capacitación para proveerla al personal que lo requiere.
- Se pueden identificar de manera más fácil las falencias del personal.
- Posibilidad de mejorar el desempeño del personal, a fin de alcanzar los resultados esperados por la empresa.
- Al contar con un recurso humano competente y calificado en su trabajo, se podrían identificar con mayor rapidez y efectividad las no conformidades y las áreas susceptibles de mejora a partir de los trabajadores quienes contarán con un mejor conocimiento de su trabajo y las posibles mejoras que se podrían dar.

7. DIAGNÓSTICO PARA IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DEL NUMERAL 7.2 COMPETENCIAS DE LA NORMA ISO 9001:2015.

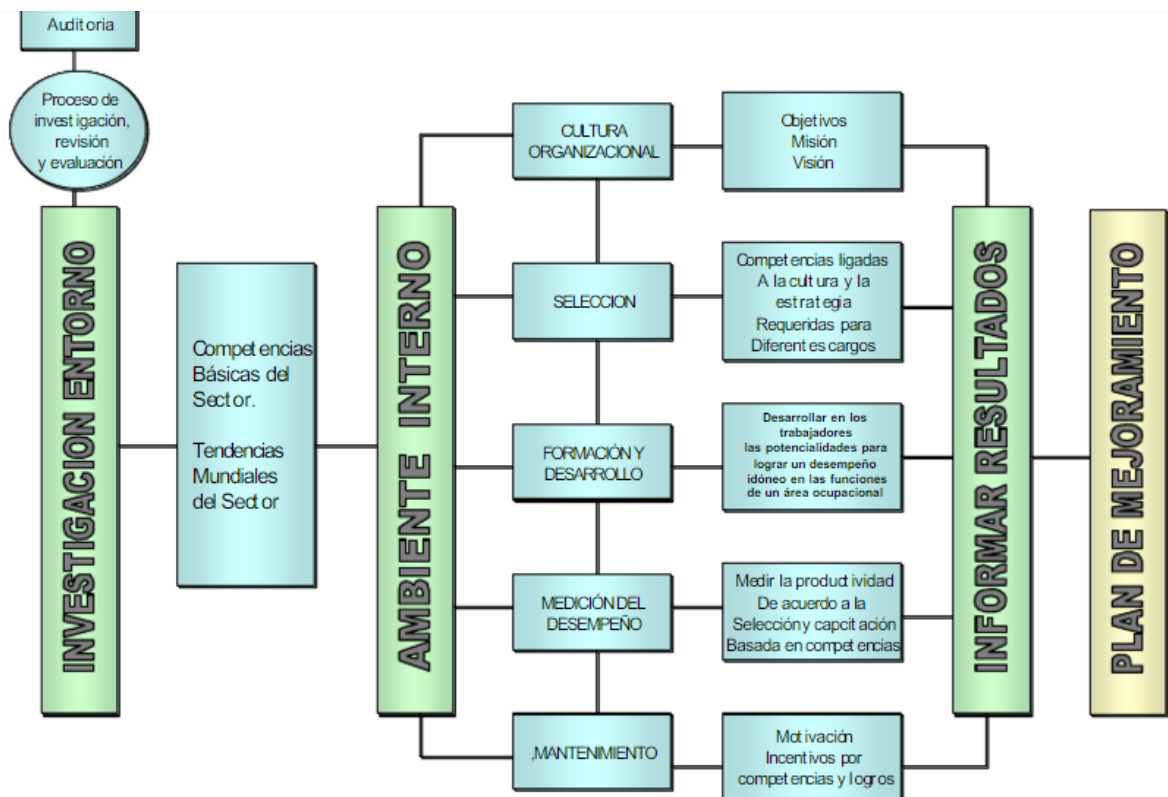
El comportamiento humano es la variable clave que determina la eficiencia y la calidad en el proceso de fabricación de productos y de los servicios que se les brinda a los clientes; asumir esta creencia, obliga a considerar precisamente a las personas que trabajan en la organización, contemplando factores como la activación, la interacción y la sinergia. Por lo cual, este primer capítulo del trabajo investigativo tendrá por objetivo un diagnóstico actual de la organización Industrias Alimenticias El Trébol S.A, específicamente en los recursos humanos, que permita detectar y definir las necesidades existentes para posteriormente dar lugar a la creación de un plan de mejoramiento para esta área, acorde al requisito 7.2 de la norma ISO 9001: 2015. Enfocados en el camino de las competencias del personal, estudiar y analizar la realidad actual de los recursos humanos es vital, ya que la gestión por competencias es un proceso transversal en todas las fases macro de la gestión humana.

Un diagnóstico en las organizaciones es esencial, puesto que es un “rayo x”, una visión profunda y detallada de lo que sucede al interior de la organización, que logra evidenciar los errores y fallas, o por el contrario, los manejos adecuados y exitosos. En el caso de lo primero, se requiere un análisis exhaustivo y crítico de la información obtenida que permita la creación de planes de reparación, contingenciales o de mejora, lo cual trae diversos beneficios para la empresa como:

- Aumentar la gestión eficiente del activo humano en las empresas, a través de la participación y el desarrollo de las personas.
- Crear un plus que se traduzca en competitividad para la empresa a través de los recursos humanos.

En el presente trabajo para la elaboración del diagnóstico de los procesos concernientes a los recursos humanos de la empresa Industrias Alimenticias El Trébol S.A, se diseñó el mecanismo de la entrevista tomando como referencia el modelo de diagnóstico de recursos humanos del profesor Francisco Restrepo Escobar, docente de la Universidad de Antioquia, administrador de empresas de profesión, con especializaciones en gestión del talento humano y productividad y en alta gerencia, y maestría en gerencia del talento humano junto con una herramienta de análisis de variables internas del profesor Benjamín Betancourt, expuesto en su libro “Entorno Organizacional” del año 2011.

Figura 9. Modelo para el Diagnóstico



Fuente: Francisco Escobar. Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano, una propuesta para la competitividad.

Este modelo, persigue el objetivo de conocer y determinar de manera periódica los puntos fuertes y los puntos que deben ser sometidos a mejora dentro de los recursos humanos. Básicamente este modelo busca comprobar la verdadera aportación de los recursos humanos a las estrategias que como área se tienen y a las estrategias holísticas de la organización. “El objetivo de auditoría a la gestión del talento humano, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas”²⁹

Los aspectos que se tuvieron en cuenta para el diseño de la entrevista fueron los directamente relacionados con los procesos de recursos humanos como: La cultura organizacional, selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento, para así aplicarla a la organización objeto de investigación y crear un análisis del área de recursos humanos con el fin de diagnosticar los procesos de talento humano de Industrias Alimenticias El Trébol.

²⁹ RESTREPO ESCOBAR, Francisco. Instrumentos para auditar la gestión del talento humano una propuesta de competitividad y productividad. [En línea]. 2009

Después del análisis de cada proceso, se realiza una matriz DOFA la cual permite reconocer las debilidades y fortalezas que tiene el proceso, de esta manera establecer un plan de mejora, se hace mucho más sencillo. En este orden de ideas, la entrevista fue dirigida al director administrativo de la empresa, el ingeniero Oscar Balanta el día 24 de febrero del 2016, ya que es la persona encargada de manejar al personal desde la parte operativa y administrativa e igualmente se utilizaron otras fuentes como documentos de la empresa y libros. Con la entrevista se persigue el objetivo de establecer un sistema de comunicación que permitiera conocer y determinar la percepción del directivo frente a los procesos que encierra el área de talento humano. La información resultante de la entrevista permitió llegar a las siguientes conclusiones:

7.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

La cultura organizacional puede definirse como el comportamiento general de la organización, quienes siguen un patrón basado en creencias compartidas y valores comunes de los miembros de la empresa; regularmente ésta viene implantada desde la alta gerencia quienes logran convertir como normas, las creencias y las maneras de percibir las situaciones, no es fácilmente modificable puesto que la cultura es una variable estable y que ha conllevado años para instaurarse dentro de la empresa. Las variables que entran a jugar dentro de la cultura organizacional son la manera en que se manejan la planificación, la organización, la dirección y el control.

En industrias Alimenticias El Trébol S.A se evidencia que no existe una cultura organizacional claramente definida, es una empresa creada en el seno de una familia y que ha sido conservada por la misma, así que sus valores se centran en la responsabilidad, en la honestidad, en la unión y el trabajo en equipo. Los miembros de la organización se muestran solidarios con las mejoras en los procesos, muestran vocación para el servicio, y se muestran prestos en dar opiniones, en prestar interés ante sugerencias y consejos, pero la cultura desde la óptica administrativa, la cual es importante mencionar, se evidencia como falencia mayor que la empresa no cuenta con un área específica para el recurso humano y que las labores correspondiente a este departamento las realiza el director administrativo, el cual tiene a su cargos muchas responsabilidades y tareas, que no permite una atención completa en un sector tan importante de la empresa como el del talento humano, esto a su vez dificulta la planeación de actividades que ayuden a mejorar el clima laboral. Ahora partiendo desde la planificación, se ve que el establecimiento de objetivos se ejecuta desde la dirección, sin contar con la participación de los empleados, el rol de los empleados de mandos medios en esta organización es la de presentar informes de resultados para que en la dirección posteriormente se

tomen decisiones, siendo ésta una toma de decisiones centralizada. La empresa no cuenta con un plan estratégico documentado, estas estrategias se van creando de manera informal y de acuerdo a las necesidades urgentes que se presentan en determinado momento, evitando tener un control sobre ello. Por el lado de la organización, la empresa cuenta con una misión y una visión claramente establecidas y ubicadas de manera clara y legible en uno de los pasillos más transitados de la empresa, de tal manera que pueda ser compartido para todo el personal de la empresa. También cuenta con un organigrama estructurado por departamentalización, donde hay directores para cada departamento como: Director Contable y Financiero, Director de Ventas, Director de Calidad y Ambiental, Director Administrativo y Director de Campo.

En cuanto a la dirección, el estilo es orientado hacia los resultados o las tareas, marcado por la búsqueda de logros de resultados cuantitativos y muchas veces se ejerce un liderazgo autocrático, donde la comunicación es de arriba hacia abajo. La dirección de la empresa ha buscado facilitar las labores a sus empleados, es por lo cual existen unas tareas claramente definidas y establecidas que deben realizar en su día laboral, sin embargo dado a los cambios no previstos que generan dinámicas diferentes en la manera de trabajar, muchos empleados realizan dobles tareas. El Director Administrativo, encargado del proceso de gestión humana, es una persona proactiva y capaz de dar soluciones prontas a las situaciones inciertas. Por último, lo concerniente al control hay un estrecho seguimiento por parte de la dirección a los resultados de cada área, sobre todo, en el área de producción puesto que es aquí donde se encuentre el eje de la empresa, reconociendo la importancia de esta área para la calidad del producto y satisfacción de sus clientes. Estos controles son aplicados en cuanto a los tecnicismos de la producción como: Textura, sabor, temperatura, entre otros.

Cuadro 12. Análisis de la cultura organizacional

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/ DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La empresa no cuenta con una cultura definida	D				X
Los valores organizacionales están establecidos por la familia creadora de la empresa, los cuales se centran en la responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo.	F		X		
La Misión y la visión es compartida para todos los empleados de todos los niveles organizacionales	F		X		
La misión y la visión no se ajustan a un plan estratégico de la empresa	D				X
Los empleados se muestran prestos a las sugerencias y no existe resistencia a los cambios	F	X			
Conservar una estructura orgánica familiar, que le permita a la empresa continuar la dirección con otro miembro de la familia	F	X			
No se toman en cuenta las opiniones y sugerencias dadas por los empleados para el establecimiento de objetivos	D			X	
La empresa cuenta con unos objetivos por área establecidos pero éstos no están plasmados en un documento, que le permita tener un control sobre ello.	D				X
El estilo de dirección orientado hacia los resultados o las tareas.	F		X		
La toma de decisiones es centralizada	D				X
Facilidad de adaptarse a las situaciones de dificultad a la que se enfrenta la empresa.	F	X			
Liderazgo autocrático, la comunicación fluye de arriba hacia abajo	D				X
Agilidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas	F	X			
Estrecho control y seguimiento por parte de la dirección a los resultados de cada área	D				X
No existe un área de recursos humanos que atienda las necesidades propias del personal	D				X

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/ DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Solo algunos procesos manejan indicadores de gestión	D			X	
Existe un organigrama claramente establecido, con todos los niveles organizacionales,	F	X			

Fuente: Betancourt Benjamín. Entorno Organizacional, 2011. *Adaptado por las autoras*

Cuadro 13. Continuación

7.2 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

La selección es la elección del candidato idóneo para un puesto de trabajo determinado; esto se fija mirando variables como sus competencias, conocimiento, destrezas y experiencia, con el fin de tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

En Industrias Alimenticias El Trébol, el proceso de selección se realiza mediante la publicación de la vacante requerida por dos medios: virtuales y física; Páginas como computrabajo, el empleo.com y periódicos locales, son algunos de los medios por los cuales la empresa se vale para divulgar la vacante; generalmente la selección se realiza de manera externa, las vacantes pocas veces hacen parte de un concurso interno, así que podemos decir que escalar profesionalmente dentro de la empresa, es visto como una utopía. Una vez elegidas las hojas de vida que se ajustan al perfil convocado, se realizan entrevistas para así llegar al candidato más adecuado, estas entrevistas son realizadas por una psicóloga, quien es la encargada de la realización de las pruebas psicotécnicas, las cuales son generalmente las mismas que se aplican en todas las empresas de diversos sectores económicos, es decir, no existe una prueba específica para la empresa, que sea basada en las condiciones, necesidades y requerimientos que exige el sector de producción y desarrollo de la panela; con esto se busca decir que no son las mismas habilidades, conocimientos o destrezas los que se necesitan para una empresa productora que para una empresa de servicio, es esta la diferencia que no se enmarca en las selecciones de personal para Industrias Alimenticias El Trébol.

Posterior a esto y superadas las pruebas psicotécnicas, el siguiente filtro es una entrevista con la misma psicóloga, para conocer detalles de su vida personal, de su vida profesional y laboral, y por último, siendo el paso antecesor a la selección, está la entrevista con el Director Administrativo, la cual está centralizada en “el hacer”

propio del puesto que se piensa cubrir. Es importante mencionar que cada puesto cuenta con una exigencia mínima en cuanto al conocimiento otorgado por instituciones académicas, ya sea técnica, tecnológica o profesional, pero muchas veces se selecciona con base en la experiencia y pasando por alto si cuenta o no con el nivel educativo para tal puesto, sobre todo para el área de producción.

Si bien la empresa, está buscando incursionar en la gestión humana por competencias, ésta no cuenta con un mapa de las mismas establecido acorde a los objetivos y metas estratégicas que persigue, pero la empresa si cuenta con un manual de funciones para cada cargo claramente definido. Las funciones allí expuestas están establecidas de manera concisa, con el perfil necesario el cual incluye unas necesidades mínimas que debe cubrir el candidato en cuanto a las habilidades, a su formación y su experiencia. Las necesidades expuestas en el manual para el desempeño eficaz de determinado puesto, son tenidas en cuenta por el evaluador (psicólogo encargado) y por el Director Administrativo a la hora de elegir el nuevo empleado. La empresa tampoco cuenta con un manual de inducción alineado con los objetivos organizacionales pero si cuenta con un procedimiento de inducción y entrenamiento.

Cuadro 14. Análisis del proceso de selección

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
El concurso de vacantes solo se realiza de manera externa, de manera que el progreso profesional dentro de la empresa resulta ser una utopía	D			X	
No existen pruebas específicas e independientes para cada cargo, estas son genéricas	D				X
La exigencia de conocimiento y formación profesional y experiencia, es mínima, incluso para los mandos medios y superiores	D				X
No cuenta con un mapa de competencias alineada a las estrategias y objetivos organizacionales	D				X
Posee un manual de funciones claramente establecido, con los requerimientos y funciones correspondientes para cada cargo	F	X			
La persona encargada de la entrevista tiene en cuenta las exigencias mínimas que pide el manual establecido, en cuanto a conocimiento, habilidades y experiencia	F		X		

La empresa no cuenta con un manual de inducción y entrenamiento	D				X
El proceso de comunicación para la divulgación de la vacante está definido	F		X		

Fuente: Betancourt, Benjamín. Entorno Organizacional, 2011. Adaptado por las autoras

7.3 PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Este proceso dentro de Industrias Alimenticias El Trébol S.A consta de dos partes: Inducción y formación.

La inducción es el procedimiento mediante el cual se busca orientar, direccionar y lograr adaptar al nuevo miembro en la organización, a su nuevo ambiente laboral, a sus nuevas tareas y obligaciones y a las nuevas políticas. La inducción generalmente persigue objetivos como: Servir de soporte y apoyo para que el nuevo empleado tenga un comienzo productivo, ayuda a crear sentimientos de pertenencia por la organización a su vez que busca crear sentimientos de empatía hacia las políticas y el personal en general. En Industrias Alimenticias El Trébol S.A el proceso de inducción consiste en un paso a paso que definiremos a continuación: Una vez elegido el candidato que reúne el perfil necesario para el puesto, se realiza un sistema de inducción, en el cual se pueden evidenciar las dos siguientes etapas:

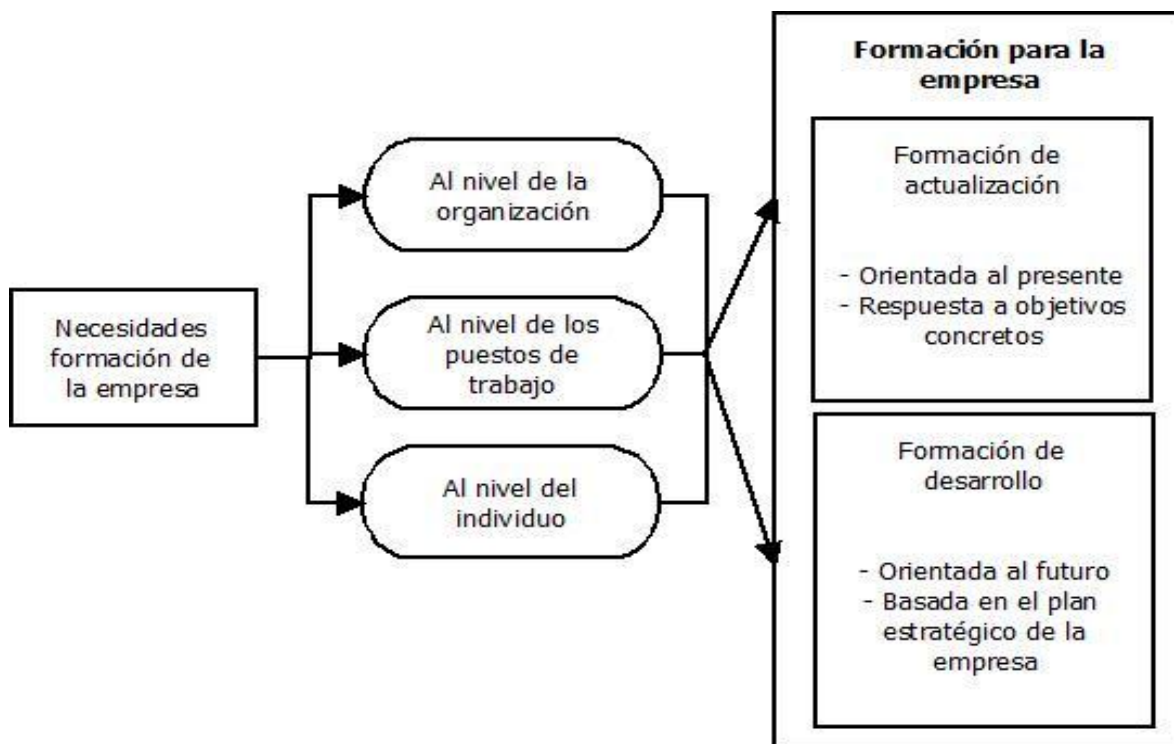
- **Bienvenida:** Básicamente se trata de la familiarización del nuevo empleado con la organización, aquí se presenta a su área de trabajo, sus nuevos compañeros, su jefe inmediato y se realizan diferentes actividades de inclusión para el nuevo miembro.
- **Introducción a la organización:** En esta etapa se da información más profunda acerca del perfil de desempeño, de las políticas del personal y las reglas, de la historia de la organización, los días de pago, estructura de la organización y acerca de las prestaciones y beneficios que como empleado tiene derecho a obtener.

Una vez terminado el proceso de inducción y éste se encuentre conforme frente a las exigencias de la empresa, se firma en un formato, de manera tal que quede evidencia de que lo realizado fue aprobado por ambas partes, documentación que es archivada por el Director Administrativo.

La segunda parte del proceso, es la formación y el entrenamiento. Es preciso para las organizaciones contar con planes de formación o capacitación de las personas que laboran en la empresa, puesto que esto ayuda a mejorar de manera notoria los conocimientos y competencias e ir alineados a los objetivos y metas organizacionales. Son el desarrollo de estos conocimientos los que proveen a los puestos, personas con las destrezas indispensables para el desarrollo pleno de funciones. Dada a su importancia esta formación debe ser progresiva, sistemática, planificada, permanente y debe perseguir objetivos en el rendimiento de tres factores: conocimiento, gestión y actitud. Según Barquero, “cuanto mayor es el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad cualitativa y cuantitativamente”³⁰. Si bien, los programas de formación implican una inversión monetaria por parte de la organización, ésta se podría considerar como una de las más rentables, ya que sus resultados se ven directamente relacionados en los procesos empresariales. Las organizaciones están en el deber de ir evolucionando a la par con el mercado, de lo contrario, se verá enfrentada a un estancamiento y con esto su retroceso, que traen como consecuencia la incapacidad de ser competitiva y la pérdida de mercado, debido a la prestación ineficaz o ineficiente de sus servicios. Existen diversas maneras de identificar las necesidades de formación en una empresa. Miquel Porret, por ejemplo, sintetiza las necesidades y niveles de formación en una organización en la siguiente figura:

Figura 10. Identificación de las necesidades de formación de la empresa

³⁰ BARQUERO CORRALES, Alfredo. Administración de recursos humanos II parte. s,l: EUNED. 2005



Fuente: Porret Gelabert, Miquel. Recursos humanos. 2007

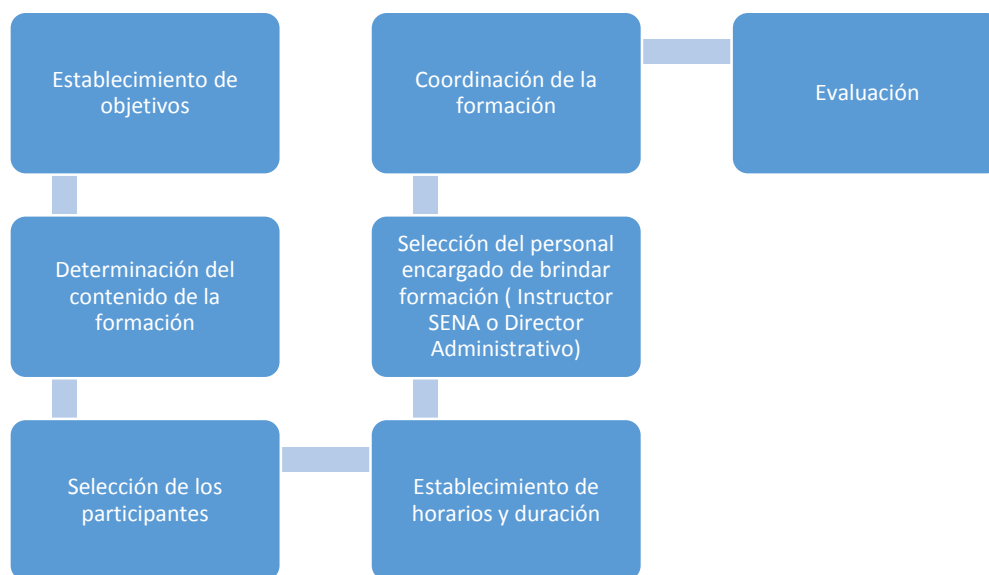
En la figura anterior se puede apreciar cómo estas tres perspectivas o niveles, como los llama Miquel, convergen en un punto para ser tomadas en cuenta desde dos variables: Formación de actualización (orientada al presente) y formación de desarrollo (orientada al futuro).

En cuanto al proceso de entrenamiento y formación, Industrias Alimenticias El Trébol, para muchos puestos desde la parte operativa hasta la parte administrativa brinda una formación de actualización, otorgada por la misma empresa que tiene una duración limitada y regularmente es de pocos meses; la cual se realiza con varios objetivos dependiendo de las cualidades que ya posee el nuevo empleado, en algunas ocasiones se realiza con el fin de cubrir vacíos de formación técnica, tecnológica o profesional que posee el empleado, ya que como se mencionó anteriormente, muchas veces al seleccionar un candidato se homologa el conocimiento por la experiencia; y otras veces es enfocada en mejorar las competencias y el logro de metas en las nuevas personas que hacen parte de la organización. Esta formación se realiza basada en las Normas de Competencia Laboral (NCL) expedidas por el SENA para el sector azucarero, se realiza entrenamiento y formación desglosados de los criterios de desempeño que como tal exige la norma para el buen desarrollo de los empleados en sus puestos de trabajo, para este caso en particular en las empresas que se encuentran inmersas

en el sector azucarero. Aquí evidenciamos una debilidad, puesto que Industrias Alimenticias El Trébol está situado en el sector panelero, y al acogerse a las NCL del sector azucarero termina siendo una estructura muy general para las especificidades que conlleva el sector en el cual están.

Como tal el proceso de formación está determinado por los siguientes pasos:

Figura 11. Pasos del proceso de formación



Fuente: Las autoras

Esta formación es brindada generalmente por el Director Administrativo, quien es el encargado de todo lo concerniente al área de recursos humanos y en algunas ocasiones se contrata a un instructor SENA, que pueda brindar formaciones específicas para cargos complejos. Finalizado este período de formación viene una evaluación la cual consta de dos partes: Una escrita y otra de práctica de su puesto de trabajo (El saber y el hacer). Ésta última es contada como un periodo de prueba. La evaluación tiene una escala de medición, la cual es:

- Competente para el cargo: Si la calificación está dentro del rango del 75% al 100%
- Requiere de más entrenamiento: Si la calificación está dentro del rango del 60% al 74%
- No es competente si la calificación obtenida es menor al 60%.

La evaluación como se ve, tiene un umbral de aprobación, en caso de que el nuevo empleado no obtenga una buena calificación y se ubique dentro del rango de “no competente”, se debe definir un plan de refuerzo o mejora junto con el empleado y realizarse de nuevo un proceso de verificación. El rol que desempeña el evaluador

en todas las empresas debe ser la de medir si el empleado es apto o aun no es apto para el cargo de acuerdo a la formación brindada, debe medir objetivamente, utilizando puntuaciones o calificaciones válidas y fiables, debe contrastar los resultados obtenidos por el nuevo empleado y los objetivos que se persiguen para su desempeño y también debe medir en qué medida la formación brindada y su contenido responde a exigencias y previsiones reales.

En Industrias Alimenticias El Trébol, no se cuenta con un diagnóstico de necesidades que les permita conocer cuáles son las debilidades de su personal que deben ser fortalecidas, por lo cual establecer capacitaciones se hace un proceso complejo sin saber en cual foco están las fallas; sin embargo, la empresa contempla la posibilidad de establecer un plan anual de capacitación, el cual se derivará de la observación objetiva por el inmediato superior y de acuerdo a los resultados de desempeño de los colaboradores, de esta manera se definirán los planes y programas de capacitación que se ejecutaran. Para cada una estas capacitaciones también existirá un registro documentado que permitirá actualizar la hoja de vida de cada participante. Podemos entonces decir que la formación en la empresa es actualizada porque está enfocada en el presente, pero no es una formación de desarrollo, puesto que no está orientada al futuro ya que las condiciones de los mercados varían constantemente y esto trae consigo nuevas exigencias y nuevos requerimientos para el personal, que no son tenidos en cuenta en Industrias Alimenticias El Trébol, hasta el momento (el plan de capacitación es un objetivo contemplado al futuro). Es importante decir, que el diagnostico de necesidades cumple un papel fundamental en los procesos de formación, entrenamiento y capacitación, puesto que si el diseño de estos no se adecua a las necesidades de los colaboradores y de la organización, no se conseguirá que la formación sea de calidad.

Cuadro 15. Análisis del proceso de formación y desarrollo

ANALISIS DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La empresa otorga una formación para el nuevo personal, buscando eliminar las barreras de conocimiento.	F	X			
La formación busca afianzar las competencias y el logro de objetivos en las personas	F	X			
Los criterios de desempeño que usa la empresa no se encuentran actualizados, puesto que se establecieron bajo las NCL para el sector azucarero. Industrias Alimenticias El Trébol está ubicada en el sector panelero.	D				X

El proceso de formación sigue una secuencia lógica y está claramente definido	F		X		
Para puestos complejos, la formación es brindada por una persona externa contratada, generalmente un instructor SENA.	F		X		
La formación es evaluada bajo dos criterios: El conocimiento y la práctica en el puesto de trabajo.	F	X			
Cuando el nuevo empleo no alcanza una calificación satisfactoria en la evaluación, se realiza un plan de refuerzo o de mejora	F		X		
El proceso de formación y desarrollo no contempla un diagnóstico de necesidades	D				X
Para el proceso de formación no se realiza un reconocimiento de las situaciones externas y dinámicas del mercado.	D				X
En sus planes a futuro, se encuentra la creación de planes anuales de capacitación para sus empleados	F		X		
Los programas de formación no garantizan el compromiso del personal en el logro de indicadores de gestión	D				X
No existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación	D			X	

Fuente: Betancourt Benjamín. *Entorno Organizacional*, 2011. Adaptado por las autoras

7.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

La medición del desempeño es un proceso que debe ser sistemático y periódico que busca medir cualitativa y cuantitativamente la eficacia y la eficiencia de las personas en el desarrollo de sus labores organizacionales, evidenciando sus puntos fuertes y débiles con el objetivo de buscar una mejora: Fortalecer los aspectos que debe ser mejorados para de esta manera establecer planes de capacitación, entrenamiento y formación. Las variables a tomar en cuenta se deben centrar únicamente en las concernientes al desempeño de la persona en su puesto de trabajo, no en características como edad, sexo o antigüedad dentro de la empresa. Es importante plantear la diferencia entre rendimiento y desempeño, puesto que muchas empresas sostienen igualdad en ambos conceptos a la hora de medir el desempeño de su personal: El rendimiento hace referencia al resultado final del

trabajo, el desempeño aborda también el proceso y la manera de hacer el trabajo. Un desempeño efectivo comprende variables como:

- Conocimientos, habilidades y experiencia.
- Capacidades intelectuales y físicas.
- Cultura y política.

Medir el desempeño de los empleados, logra para las organizaciones conseguir diversos beneficios, tales como:

- Reforzar comportamientos adecuados.
- Hacer partícipes a los empleados de las expectativas y deseos que tiene la organización frente a sus desempeños.
- Mejorar la comunicación entre responsables y empleados
- Fomenta los compromisos de mejora.

En Industrias Alimenticias El Trébol, se realizan evaluaciones del desempeño mediante el uso de escalas gráficas, siendo este uno de los métodos más usados y divulgado por las organizaciones, se realiza por áreas y el encargado de su realización es el supervisor propio de cada área. La empresa se encarga de definir y graduar unos factores de evaluación que inciden directamente con el desempeño de las personas en su área de trabajo, basados en los criterios de desempeño de las normas de competencia laboral para el sector azucarero. El modelo de medición de desempeño usado en la empresa, se trata de un formulario de entrada doble, donde las líneas horizontales incluyen los factores de desempeño a evaluar y en sentido vertical se encuentran los grados de variación de tales variables. Estos factores se ponderan y generan valor en puntos, de acuerdo con la importancia que se establece dentro de la evaluación.

Según lo expresado por el Director Administrativo durante la entrevista, la empresa cuenta con unos de planes de mejoramiento en el desempeño, esto dependiendo de los resultados arrojados por la evaluación, aunque de todo el proceso y documentación enseñada se puede deducir que si bien la organización realiza mediciones de desempeño, esto se ha convertido en un simple trámite que hay que cumplir y los planes de mejoramiento se quedan planteados en el papel. Los resultados de las evaluaciones son guardados y archivados, y generalmente muchas de las valoraciones realizadas por los evaluadores son muy similares para todos los trabajadores. Se puede decir que esta es una consecuencia derivada de la falta de un área de recursos humanos estructurado y un encargado para la misma y sus tareas específicas, debido a que el Director Administrativo ejerce muchas funciones y esto le impide una dedicación particular en los procesos de recursos humanos.

Industrias Alimenticias El Trébol, no enfoca su medición del desempeño en las competencias, tampoco está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y desarrollo organizacional, como tampoco se da lugar a iniciativas o propuestas para el mejoramiento y la innovación de los procesos por parte de los empleados, esta busca determinar la eficiencia y eficacia de los empleados en su puesto de trabajo, midiendo “el hacer”.

Cuadro 16. Análisis del proceso de medición del desempeño

ANÁLISIS DEL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La empresa tiene mecanismos claros y definidos para la evaluación del desempeño	F	x			
La evaluación se divide en áreas y el directo responsable es el supervisor correspondiente	F		x		
Los criterios de evaluación están desactualizados puesto que son los establecidos en las NCL para el sector azucarero, un sector muy general para la empresa.	D				X
El modelo de medición empleado es sencillo y de fácil utilización	F		x		
Existen planes de mejoramiento planteados que no son llevados a cabo	D				X

Fuente: Betancourt Benjamín. Entorno Organizacional, 2011. Adaptado por las autoras

Cuadro 17. Continuación

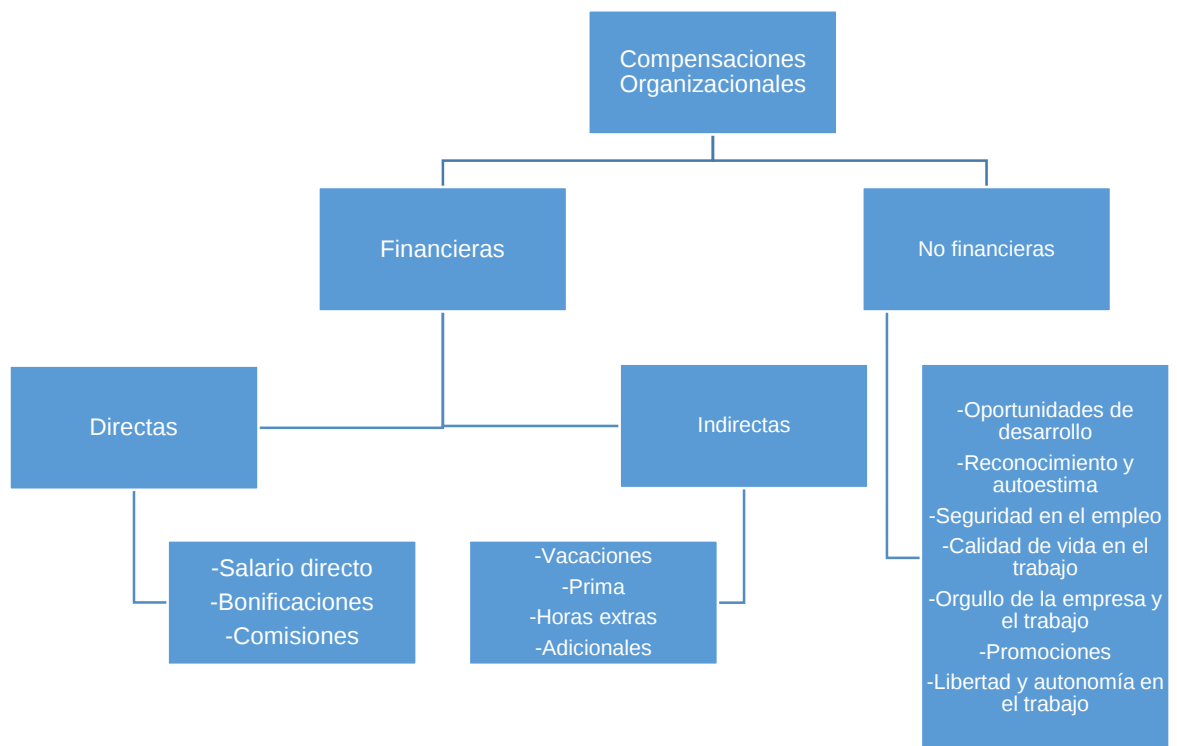
ANÁLISIS DEL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO					
VARIABLES	F/M	FM	Fm	Dm	DM
De acuerdo a la documentación enseñada, se puede deducir que en la empresa, el proceso de medición del desempeño es un trámite más, guardado y archivado.	D				X
La falta de una persona encargada solo para las funciones concernientes al área de recursos humanos, limita la gestión humana.	D				X

Fuente: Betancourt Benjamín. Entorno Organizacional, 2011. Adaptado por las autoras

7.5 PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL Y SISTEMAS DE COMPENSACIÓN.

El mantenimiento del personal son los elementos que son fundamentales para tener trabajadores incentivados y motivados dentro de la organización, y estos elementos deben estar alineados con los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. Estos se dividen en financieros y no financieros:

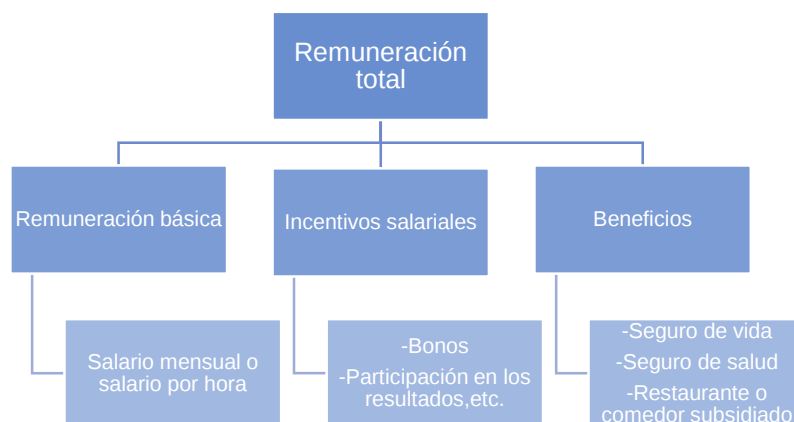
Figura 12. Compensaciones Organizacionales



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2003.

Aquí se abarca la remuneración (compensación financiera) siendo esta la valoración cuantificable que reciben los empleados por sus labores realizadas, que consta de tres componentes principales:

Figura 13. Remuneración



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2003

Es importante que los empleados obtengan salarios justos y equitativos que garanticen los estándares de vida y que respete las regulaciones estimadas por sus labores, pero esto no es suficiente, es preciso motivarlas e incentivarlas de manera continua, buscando que ellos puedan dar lo mejor de sí para el desempeño de sus labores, logrando alcanzar metas y resultados desafiantes del futuro.

En Industrias Alimenticias El Trébol nunca se ha realizado una medición del clima laboral debido a la ausencia, tal como se mencionó anteriormente, de un líder que se apropie del proceso de gestión humana y que cuente con las herramientas necesarias para su correcto desarrollo, tampoco se realizan planes de motivación ni de adaptabilidad para sus empleados, como tampoco cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral del personal, aunque sí posee unos planes estructurados de seguridad industrial con sus respectivos indicadores, con el fin de minimizar en lo más posible los accidentes que puedan surgir dentro de las operaciones laborales y fomentar las condiciones laborales seguras en el ambiente de trabajo. Es importante que los empleados se sientan seguros y protegidos dentro de la organización, ya que cuando ocurren lesiones e incluso la muerte de empleados dentro de la empresa hay una pérdida de potencial humano que conlleva una disminución de la productividad, por ende la seguridad del trabajador logra aumentar en mayor medida el rendimiento laboral del mismo. La empresa también cuenta con un programa de salud ocupacional para sus empleados con sus correspondientes indicadores, esto con el objetivo de que los empleados puedan ser tratados y cuidados bajo la atención de seguros médicos profesionales, que garanticen una buena salud y la prevención de incapacidades. También cuenta con una infraestructura adecuada para que los empleados puedan realizar eficazmente sus labores, en cada una de las áreas de la empresa como son: Portería, báscula, patio de recepción de caña, área de preparación de caña, área de molienda, calderas, área de elaboración y sus equipos, pailería, bodegas de almacenamiento de empaque, insumos, producto terminado, devoluciones, área empaque, almacén, oficinas administrativas, casino y laboratorio. En cuanto a la comunicación, cuenta con: Telefonía fija y móvil, internet, software y hardware para operaciones administrativas, servicio de vigilancia, redes de energía y agua potable. Éstas son áreas organizadas y con el material y maquinaria necesaria para el buen desempeño de los empleados en sus funciones.

Lo anterior abarcó la parte de compensación no financiera, ahora desde la perspectiva de la compensación financiera, los salarios en Industrias Alimenticias El Trébol S.A se encuentran un rango entre un salario mínimo legal vigente de \$689.455 y \$4'800.000, siendo el menor para los que se encuentran en el nivel 5 del organigrama y el mayor para los de nivel 1. El contrato que emplean generalmente es a término indefinido, esto logra crear una estabilidad laboral y profesional para el empleado. La empresa también paga vacaciones, primas,

cesantías y horas extras, pero no paga bonos, ni comisiones, ni incentivos para sus vendedores cuando exceden a la meta propuesta de ventas, lo cual puede traer como consecuencia un trabajo conformista por parte de los vendedores, ya que sus esfuerzos no se ven recompensados.

Cuadro 18. Análisis del proceso de mantenimiento del personal

ANÁLISIS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL PERSONAL Y SISTEMAS DE COMPENSACIÓN					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
No se realizan planes de motivación, ni de adaptabilidad para los empleados.	D				X
No existen mecanismos de medición de la calidad de vida laboral	D				X
Existen planes estructurados de seguridad industrial con sus respectivos indicadores	F	X			
Existe un programa de salud ocupacional y una persona profesional encargada de las variables específicas del tema.	F	X			
La empresa cuenta con una infraestructura adecuada, para el eficaz desempeño de las labores de sus empleados	F		x		
Nunca se han establecido mediciones del clima laboral	D				X
La modalidad de contratación que se emplea en la empresa es a término indefinido, creando estabilidad para los trabajadores	F	X			
La empresa cumple con las obligaciones de ley	F		x		
La empresa no paga incentivos, ni comisiones cuando los vendedores exceden las metas de ventas.	D			X	

Fuente: Betancourt Benjamín 2011. *Adaptado por las autoras*

Lo anterior fueron los 5 procesos que aborda el modelo de diagnóstico del profesor Francisco Escobar, estos aplicados y analizados dentro de la organización Industrias Alimenticias El Trébol S.A, junto con las matrices del profesor Benjamín Betancourt que permitían conocer aquellas variables que son fortalezas mayores y debilidades mayores que pueden representar amenazas para la organización dentro de cada proceso del área de Recursos Humanos. Se anexa a continuación un proceso más para ser objeto de diagnóstico, puesto que es relevante conocerlo para tener un acercamiento de cómo está la empresa objeto de estudio con respecto al cumplimiento del requisito 7.2 de la norma ISO 9001:2015 (competencias del personal), dado que en este diagnóstico se podrá evidenciar la realidad actual de

la empresa en cuanto a sus exigencias de perfil para los aspirantes a cargos específicos como: La formación, la educación, experiencia y por supuesto, las competencias.

7.6 DISEÑO DE PUESTOS DE INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL S.A

El Trébol, cuenta con un manual de perfiles y funciones donde están estructurados y descritos el análisis y diseño de los puestos de trabajo, cada cargo cuenta con una definición completa de sus funciones y responsabilidades y el perfil que debe poseer cada aspirante a un cargo específico como: Educación, formación, experiencia y habilidades. Este manual se encuentra dividido por áreas y en cada una de ellas encontramos los puestos correspondientes al área como también, quien es el jefe inmediato o director de las responsabilidades otorgadas en un área específica. Las habilidades encontradas allí son las competencias que la empresa consideró debían poseer las personas que hacen parte de su equipo de trabajo; es importante decir que el manual se encuentra actualizado por partes, para ciertos cargos la última actualización fue en el 2012; sin embargo para el restante, la última actualización se realizó en el 2010 y fue realizada por practicantes del SENA como trabajo final para optar al título de Tecnólogas en Gestión Empresarial. Los perfiles correspondientes a cada nivel jerárquico, están presentados a continuación:

Cuadro 19. Perfil de cargos, nivel 5

Nombre del cargo	Perfil del cargo					
	Área	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades	
					Organizacionales	Funcionales
Tractorista/Gruista	Preparación de caña	Bachiller	Proporcionada por la organización (NCL)	Un año	*Empoderamiento *Orientación al logro *Trabajo en equipo *Comunicación efectiva *Sana convivencia *Ética *Iniciativa	*Compromiso *Orientación hacia la calidad *Autodisciplina *Comportamiento seguro * Disponibilidad
Operario Mesa de Caña				Tres meses		
Marmajero						
Ayudante de Grúa Hilo						
Guarapero	Molienda			Un año		
Taquero						
Operario Panel de Control Molinos						
Operario de Evaporadores	Elaboración			Tres meses		
Operario de Purificación de Jugo						
Operario clarificación de meladura						
Operario Panel de Control Calderas	Calderas					
Fogonero						
Bagacero		Quinto grado de primaria				
Mecánico	Mantenimiento	Bachiller		Un año		
Auxiliar de Bombas				Seis meses		
Ayudante Mecánico						
Operario máquina empacadora	Panelería			Tres meses		

Fuente: El Trébol. Adaptado por las autoras

Cuadro 20. Continuación

Nombre del cargo	Perfil del cargo					
	Área	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades	
					Organizacionales	Funcionales
Puntero	Panelería	Quinto grado de Primaria	Proporcionada por la organización (NCL)	Seis meses	*Empoderamiento *Orientación al logro *Trabajo en equipo *Comunicación efectiva *Sana convivencia *Ética *Iniciativa	*Compromiso *Orientación hacia la calidad *Autodisciplina *Comportamiento seguro * Disponibilidad
Empacador				Tres meses		
Oficios varios panelería				Seis meses		
Procesador y/o Rayador				Tres meses		
Panelero						
Ayudante máquina empacadora						
Supernumerario	Administrativa	Bachiller	No requiere			
Conserje		Quinto grado de Primaria				
Mensajero						
Monitor de Corte	Campo	Bachiller	Seminario de Calidad y Variedad de Caña	Dos años		
Operario de Campo		Quinto grado de Primaria	Proporcionada por la organización (NCL)	Tres meses		

Fuente: El Trébol. Adaptado por las autoras

Cuadro 21. Perfil cargos, nivel 4.

Nombre del cargo	Perfil del cargo						
	Área	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades		
					Organizacionales	Funcionales	
Lubricador	Mantenimiento	Bachiller	Proporcionada por la organización (NCL)	Seis meses	*Empoderamiento *Orientación al logro *Trabajo en equipo *Comunicación efectiva *Sana convivencia *Ética *Iniciativa	*Compromiso *Orientación hacia la calidad *Autodisciplina *Comportamiento seguro * Disponibilidad	
Mampostero		Técnico/Tecnólogo Electricista					
Electricista							
Asistente Contable	Administrativa	Estudiante Contaduría	Informática Básica	Un año			
Almacenista			Proporcionada por la organización (NCL)				
Bodeguero							
Portero/Vigilante							

Fuente: El Trébol. Adoptado por las autoras.

Cuadro 22. Perfil Cargos, nivel 3.

Nombre del cargo	Perfil del cargo					
	Área	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades	
					Organizacionales	Funcionales
Mercaderista/ Impulsadora	Ventas	Bachiller	Curso en Técnicas de Ventas, Servicio al Cliente	Tres meses	*Empoderamiento *Orientación al logro *Trabajo en equipo *Comunicación efectiva *Sana convivencia *Ética *Iniciativa	*Compromiso *Orientación hacia la Calidad *Autodisciplina *Comportamiento Seguro *Disponibilidad
Auxiliar Cartera	Administrativa	Estudiante de Contaduría o Administración/ Técnico en Contabilidad o Administración	Informática Básica	Un año		
Secretaria						
Almacenista Agrícola	Campo	Bachiller		Seis meses		
Coordinador de Facturación y Despachos	Ventas	Estudiante de Contaduría o Administración/ Técnico en Contabilidad o Administración		Un año		*Liderazgo *Planeación y Organización *Capacidad Numérica *Toma de decisiones *Capacidad de Negociación *Gestión del Recurso
Metrólogo	Fábrica	Tecnólogo en Electrónica	Seis meses			
Cabo de Campo	Campo	Bachiller		Proporcionada por la organización (NCL)		
Representante de Ventas	Ventas		Técnicas de ventas/ Merchandising básicas	Un año		Todas las anteriores +Servicio al cliente

Fuente: El Trébol. Adaptado por las autoras.

Cuadro 23. Perfil Cargos, nivel 2.

Nombre del cargo	Perfil del cargo					
	Área	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades	
					Organizacionales	Funcionales
Jefe de Laboratorio	Aseguramiento y Gestión de Calidad	Técnico profesional en Procesamiento de Alimentos o en Control de Calidad	Informática Básica Curso en aplicación de métodos para la Panela	Dos años	*Empoderamiento *Orientación al logro *Trabajo en equipo *Comunicación efectiva *Sana convivencia *Ética *Iniciativa	*Liderazgo *Planeación y Organización *Capacidad Numérica *Toma de decisiones *Capacidad de Negociación *Gestión del Recurso
Jefe de Compras	Administrativa	Contador o Administrador de Empresas/Técnico en Contabilidad o Administración	Informática Básica	Un año		
Jefe de Contabilidad		Contador Público	Seminarios de actualización tributaria /Manejo de Sistemas de Costos			
Jefe de Nómina		Estudiante de Octavo (8) Semestre de Contaduría o Administración/ Técnico en Contabilidad o Administración	Informática Básica			
Jefe de Salud Ocupacional		Profesional en Salud Ocupacional con licencia				
Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento	Técnico o Tecnólogo en Mecánica Industrial	Proporcionada por la organización (NCL)	Dos años		
Supervisor de Panelería	Panelería	Bachiller		Un año		
Supervisor de Fábrica	Fábrica	Tecnólogo en Alimentos o Agroindustrial				
Mayordomo	Campo	Bachiller		Un año		
Coordinador de Corte, Alce y Transporte de Caña						

Fuente: El Trébol. Adaptado por las autoras.

Cuadro 24. Perfil Cargos, nivel 1

Nombre del cargo	Perfil del cargo					
	Área	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades	
					Organizacionales	Funcionales
Director Financiero y Contable	Administrativa	Profesional Universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría o carreras afines	Seminarios en Gestión Contable y Financiera	Un año	*Empoderamiento *Orientación al logro *Trabajo en equipo *Comunicación efectiva *Sana convivencia *Ética *Iniciativa	*Liderazgo *Planeación y Organización *Capacidad Numérica *Toma de decisiones *Capacidad de Negociación *Gestión del Recurso *Servicio al Cliente
Director Administrativo			Proporcionada por la organización (NCL)			
Auditor			Seminarios en Auditorías o Control Interno			
Director de Ventas	Ventas		Seminarios en Ventas y Servicio al Cliente			
Director de Planta	Producción	Profesional Universitario en Ingeniería Química, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas	Seminarios en Gestión de Producción, Control de Producción, BPM			
Director de Campo	Campo	Profesional Universitario en Ingeniería Agrónoma, Ingeniería Agropecuaria o Ingeniería Industrial	Proporcionada por la organización (NCL)			

Fuente: El Trébol. Adaptado por las autoras

Actualmente, bajo las exigencias de la norma ISO 9001, específicamente en el punto 7.2 “competencias”, se puede decir que Industrias Alimenticias El Trébol S.A cuenta con lo siguiente:

Está enfocada fundamentalmente a desarrollar acciones que cubren:

- **Selección y Contratación:** que involucra procesos de selección, contratación e inducción para nuevos empleados o para las personas reubicadas de acuerdo al procedimiento
- **Administración:** orientada a la evaluación de desempeño, la administración de beneficios y compensaciones legales y extralegales.
- **Inducción, capacitación y entrenamiento en el cargo:** Encargada de los programas de formación y entrenamiento de todo el personal colaborador.
- **Análisis y diseño de puestos de trabajo:** El Manual de funciones y perfiles, define los niveles mínimos de educación que debe tener cada persona o su equivalente en experiencia comprobada, de igual forma se define la formación requerida en las áreas a las que corresponde la actividad según el cargo y su experiencia mínima necesaria para demostrar la competencia.

7.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.

Se encuentran falencias dentro del proceso de los recursos humanos de Industrias Alimenticias el Trébol S.A, como que la empresa no cuente con un responsable específico para el área de gestión humana. Los procesos correspondientes a los recursos humanos se enlazan con los del área administrativa, perdiendo la efectividad de ambos procesos, puesto que por la cantidad de tareas que conllevan ambos departamentos es imposible centrarse en las particularidades de cada una.

La organización no realiza capacitaciones programadas que ayuden a reforzar y afianzar las habilidades y conocimientos de los empleados, por ende tampoco contemplan un diagnóstico de necesidades que les permita como organización conocer en donde están centradas las debilidades y deficiencias de sus trabajadores. El no contar con capacitaciones y el establecer programas de mejoramiento que se quedan solo en el papel contribuye a un retraso considerable en la consecución de objetivos y metas trazadas por la organización, en pérdida de calidad de sus productos y a su vez pérdida de clientes.

Ante la necesidad expuesta por el Trébol de certificar competencias emitidas por el SENA, quienes son la entidad que estandariza las mismas, se encuentra que actualmente usan las normas de competencia laboral (NCL) para el sector azucarero, sector que viene siendo muy general para el mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa: El sector panelero. Estas NCL para el sector panelero, ya fueron emitidas por el SENA, por lo cual el Trébol necesita hacer ajustes y actualizaciones en sus competencias.

En cuanto a la participación y desarrollo de los empleados en El Trébol, es nula, la voz y opiniones de ellos no cuentan, las decisiones son centralizadas en los altos mandos, y nunca se han realizados mediciones del clima laboral, que permita conocer la percepción de los trabajadores frente a varios aspectos que inciden en su satisfacción dentro de la organización.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DAR CUMPLIMIENTO AL REQUISITOS 7.2 COMPETENCIAS DE LA NORMA ISO 9001:2015.

El desarrollo de este objetivo final corresponde al plan de mejoramiento, el cual se formula teniendo en cuenta lo desarrollado en los dos primeros capítulos, en los cuales, primero se identificaron los literales del requisitos 7.2 Competencias, y posterior se diagnosticó el estado actual de la empresa Industrias Alimenticias El Trébol S.A ; la suma de estos dos capítulos representan entonces el elemento de entrada para la formulación del plan de mejoramiento necesario para que la empresa pueda dar cumplimiento al requisito mencionado anteriormente.

Inicialmente y complementario al requisito 7.2 Competencias, la norma ISO 9001:2015 establece en el numeral 7.1.2 Personas, que “la organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus procesos”; de acuerdo a lo anterior, se considera indispensable que la empresa cree, estructure y documente el proceso de gestión del talento humano con una persona responsable definida, nombrada y contratada por la misma con la asignación de tiempo adecuada de acuerdo a las necesidades de la organización y su dinámica de trabajo.

Sin esta área, vacío que existe actualmente en Industrias Alimenticias El Trébol, se torna difícil que las formaciones, las capacitaciones, las evaluaciones y todas las metodologías inmersas en la gestión de los recursos humanos se desarrollen de una manera eficiente y eficaz. Gracias al diagnóstico realizado se identificó que la necesidad más apremiante es implementar un área para los recursos humanos, sin este proceso definido, es poco probable que la gestión de talento humano se pueda llevar a cabo para desarrollar y buscar las alternativas que brinde formación y bienestar al personal, que evalúe su desempeño y permita establecer así capacitaciones y planes de mejora, es por estas razones que se sugiere para la empresa la vinculación de una persona encargada del proceso como se mencionó anteriormente y que se tenga igualmente en cuenta las siguientes propuestas de mejora generales para la gestión humana:

- Es importante la realización de una formación previa a la vinculación formal en la empresa y no después de ésta, como se realiza actualmente en la empresa; formación que debe ser evaluada y en caso de no obtener una calificación superior al 85% no serán contratados, o sólo se vincularan aquellos que hayan obtenido un porcentaje mayor a este promedio. Esta puede ser una medida correctiva que se verá reflejada en la disminución de costos, puesto que es una manera de garantizarle a la organización contar con el personal competente.

- El manual de funciones, debe ser actualizado de manera periódica; puesto que la gestión por competencias es dinámica. Éste nuevo enfoque en los recursos humanos va cambiando y adaptándose a las necesidades de los nuevos mercados, de los nuevos consumidores y de las exigencias variables de las empresas; por lo cual, el manual debe ser sujeto de constante revisión y verificación de competencias.
- Las exigencias en cuanto a formación y conocimiento, debe ser estandarizados según el nivel jerárquico.
- Documentar los procesos de selección, inducción y entrenamiento y evaluación, con el objetivo de poder evidenciar un paso a paso de manera clara, organizada y estructurada para desarrollar estos procesos; de esta forma, se permite tener más control sobre las fallas y errores y una retroalimentación más sencilla y organizada.
- Realizar actividades de sensibilización y divulgación de las actividades propias del proceso de gestión humana como capacitación, formación y evaluación para que no exista rechazo en la aplicación de éstas.
- Establecer mecanismos para la medición de clima laboral, analizando los resultados y tomando acciones de mejora de acuerdo al análisis; esto con la idea de contar con empleados satisfechos sus áreas de trabajo.
- Fomentar y hacer partícipes a los empleados de todos los niveles jerárquicos en los planteamientos de programas para la mejora o para la innovación de procesos.
- Los salarios deben ser equitativos y justos a las labores realizadas y estar unidos al rendimiento en el trabajo. Un trabajador que sienta equidad en su salario con las funciones realizadas, será un trabajador satisfecho y proactivo.
- Diseñar e implantar programas de motivación para los trabajadores

Llevar el proceso de gestión humana de la mano de la norma ISO 9001:2015 en su punto 7.2 “Competencias”, conlleva una serie de compromisos por parte de la organización si desea contar con un personal que sea competente y con un desempeño eficaz, estos compromisos son planteados por la norma en los literales a, b, c y de la misma. Siendo este uno de los objetivos del presente trabajo, a continuación se presenta la propuesta de mejora para Industrias Alimenticias El

Trébol, el cual está planteado bajo las especificidades de exigencias del punto 7.2 “competencias” y el deber hacer de la empresa frente a ellas

Cuadro 25. Plan de mejora

PLAN DE MEJORAMIENTO							
LITERALES DEL REQUISITO 7.2 COMPETENCIA	OBJETIVO ESPERADO	PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADOR DEL OBJETIVO	META	DESCRIPCIÓN DE LA META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ASOCIADO
a. La organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad;	Contar con las competencias requeridas para el personal, que logran un desarrollo pleno y exitoso de sus funciones, dependiendo del puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo.	Definir y describir un modelo de competencias que se ajuste a las necesidades organizacionales y que puedan tener clasificaciones del ser, hacer y saber.	Número de modelos de competencias.	1	Se espera la creación de un modelo que contenga las competencias requeridas por el personal para su pleno desarrollo de labores productivas, se encuentren claramente establecidas, definidas, delimitadas y descritas.	Responsable o líder del proceso de Gestión del Talento Humano	\$100. 000, por concepto de asesoría profesional
b. La organización debe asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;	Garantizar la seguridad de que la empresa cuente con el personal competente	Establecer los mecanismos más adecuados para asegurar las competencias de las personas de acuerdo a la dinámica de la empresa.	Porcentaje de personal competente en la empresa (N° de personal competente asegurado / N° total de personas) * 100	85%	Se espera que por lo menos un 85% de los colaboradores, tengan asegurada la competencia necesaria para desempeñarse en sus puestos de trabajo.	Responsable o líder del proceso de Gestión del Talento Humano	\$1.200.000, por concepto de contratación de servicios por parte de un psicólogo para el diseño de pruebas psicotécnicas y de selección específicas para cada cargo

Fuente: Las Autoras

Cuadro 26. Continuación

Fuente: Las Autoras

PLAN DE MEJORAMIENTO							
LITERALES DEL REQUISITO 7.2 COMPETENCIA	OBJETIVO ESPERADO	PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADOR DEL OBJETIVO	META	DESCRIPCIÓN DE LA META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ASOCIADO
c. La organización debe cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;	Proporcionar y garantizar las competencias necesarias al personal y evaluar su eficacia	Establecer estrategias que permitan al personal obtener y/o afianzar las competencias que requiere su puesto de trabajo, para el desempeño óptimo del mismo y evaluarlas con el fin de medir su eficacia.	Número de personal a capacitar (N° de empleados capacitados/N° de empleados con necesidades de capacitación)	85%	Se espera que la organización efectúe acciones para la adquisición de competencias en por lo menos el 85% de sus colaboradores.	Responsable o líder del proceso de Gestión del Talento Humano	\$50.000, por cada hora de capacitación, por concepto de honorarios del psicólogo encargado. El tiempo estipulado de capacitación será de 3 horas por cada nivel jerárquico
d. La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	Conservar la información documentada concerniente a la competencia	Documentar y preservar la información documentada que sirve de evidencia para demostrar las competencias del personal	Número de personas contratadas.	1	Se espera que la organización vincule a una personal que sirva como apoyo a la gestión humana desde la gestión documentar	Responsable o líder del proceso de Gestión del Talento Humano	\$689.455, por concepto de salario mínimo mensual legal vigente por vinculación de auxiliar

Cuadro 27. Cronograma - Propuesta 1

PROGRAMACIÓN																		
Propuesta de Mejora	Actividades	FECHA		MES												Indicador de la Actividad	Meta	Descripción de la Meta
		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PROPUESTA 1 (literal a)	Determinar las competencias organizacionales aquellas que son necesarias para la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos (Ver tabla 23 y 24)	15/03/2016	06/05/2016													Número de competencias esenciales determinadas	100%	Identificar el 100% de las competencias esenciales
	Crear un modelo que compile los tipos de competencias existentes: Saber, saber ser y saber hacer (Ver tablas, de la 25 a la 29)	01/05/2016	10/05/2016													Número de modelos	1	Creación de un modelo que compile los tipos de competencias existentes
	Describir las competencias propuestas en el modelo (Ver anexo N° 4)	01/05/2016	10/05/2016													Números de competencias propuestas	100%	Describir el 100% de las competencias propuestas
	Actualizar manual de funciones y competencias bajo el nuevo modelo propuesto	01/08/2016	23/09/2016													Número de manuales de perfiles actualizados	100%	Se espera que la empresa tenga actualizado en un 100% su manual de funciones bajo el nuevo modelo de gestión por competencias

Fuente: Las autoras

Cuadro 28. Cronograma – Propuesta 2.

PROGRAMACIÓN																				
Propuesta de Mejora	Actividades	FECHA		MES																
		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
PROPUESTA 2 (Literal b)	Disponer de historias laborales de los empleados	03/10/2016	15/12/2016														Número de historias laborales: (N° de historias laborales completas/ N° total de personal)	100%	Se espera que la organización tenga las historias laborales del 100% de sus empleados	
	Solo cuando se realiza nueva contratación se deben diseñar pruebas específicas para cada cargo que deben ser incluidas en el proceso de selección del personal. De esta manera la empresa se asegura de estar contratando personal competente	NO APLICA															Número de pruebas diseñadas	100%	Se espera que la empresa diseñe pruebas específicas en el 100% de los puestos ofrecidos por medio de vacante	
	Evaluar cada año el desempeño de los empleados, garantizando que estos poseen las competencias necesarias para sus labores.	05/06/2017	21/07/2017														Porcentaje de empleados evaluados: (N° de evaluaciones realizadas/N° de empleados) x100	85%	Se espera que la organización realice pruebas de desempeño para al menos el 85% de sus empleados	

Fuente: Las autoras

Cuadro 29. Cronograma - Propuesta 3

PROGRAMACIÓN																			
Propuesta de Mejora	Actividades	FECHA		MES												Indicador de la Actividad	Meta	Descripción de la Meta	
		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
PROPUESTA 3 (Literal C)	Realizar un diagnóstico de necesidades de los trabajadores, de manera tal que se pueda evidenciar las debilidades y fortalezas en cuanto a las competencias para así tomar acciones correctivas	01/08/2017	18/08/2017														Porcentaje del personal diagnosticado (N° de diagnosticos/N° total de empleados) x100	85%	Se espera que la organización realice diagnósticos de necesidades en al menos el 85% de sus colaboradores
	Diseñar los temas y determinar los objetivos de la capacitación a partir de las necesidades colectivas e individuales arrojadas como resultado del diagnóstico de necesidades (paso anterior), teniendo en cuenta las habilidades o competencias que se quieren desarrollar en los trabajadores.	19/09/2017	23/09/2017														(1) Número de temas diseñados para la capacitación. (2) Número de objetivos formativos diseñados.	100%	El diseño y formulación de objetivos deben captar el 100% de las necesidades arrojadas por el diagnóstico de necesidades y las competencias que la organización quiere desarrollar en los trabajadores

Fuente: Las autoras

Cuadro 30. Continuación

PROGRAMACIÓN																		
Propuesta de Mejora	Actividades	FECHA		MES												Indicador de la Actividad	Meta	Descripción de la Meta
		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PROPUESTA 3 (Literal C)	Ejecutar la capacitación por áreas, de manera anual con el fin de fortalecer las debilidades, o afianzar las fortalezas ya existentes.	02/10/2017	01/12/2017													Porcentaje del personal a capacitar (N° de empleados capacitados/ N° de empleados con necesidades de capacitación) X100	85%	Ejecutar y desarrollar capacitaciones de manera periódica para al menos el 85% de su personal
	Evaluar la eficacia de la capacitación y/o formación con ayuda de la ayuda de la evaluación de desempeño	15/01/2018	23/02/2018													Porcentaje de personal evaluado: (N° de personal evaluado/ N° total de empleados) x100	100%	Evaluar los resultados obtenidos en el 100% de las capacitaciones y/o formaciones brindadas

Fuente: Las autoras

Cuadro 31. Cronograma – Propuesta 4

PROGRAMACIÓN																		
Propuesta de Mejora	Actividades	FECHA		MES												Indicador de la Actividad	Meta	Descripción de la Meta
		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PROPUESTA 4 (Literal d)	Construcción de historias laborales del personal con los anexos correspondientes a certificados, diplomas, documentos membretados, etc; de cada uno de los miembros de la organización,	03/10/2016	15/12/2016													Número de historias laborales	100%	Se espera que la empresa recolecte el 100% de la información certificada requerida para la construcción de historias laborales
	Conservar registros de las evaluaciones de desempeño (Propuesta 2 - Literal b), así como de los análisis que de allí se desprendieron y las acciones tomadas	05/06/2017	21/07/2017													Porcentaje de registros de evaluaciones conservados: (N° de registros documentados/N° total de personas evaluadas) x100	100%	Se espera que la empresa recolecte, conserve y documente el 100% de los registros de evaluaciones aplicadas y los análisis allí arrojados

Fuente: Las autoras

Cuadro 32. Continuación

PROGRAMACIÓN																		
Propuesta de Mejora	Actividades	FECHA		MES												Indicador de la Actividad	Meta	Descripción de la Meta
		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PROPUESTA 4 (Literal d)	Conservar registros documentados del proceso de formación y/o capacitación y su respectiva evaluación.	01/08/2017	23/02/2018													Porcentaje de registros de formación y/o capacitación conservados: (N° de registros documentados/ N° total de personas formadas y/o capacitadas) x100	100%	Se espera que la empresa recolecte, conserve y documente el 100% de los registros de los procesos formativos y/o evaluaciones, junto con sus evaluaciones
	Contratación de una persona auxiliar al proceso de gestión humana que se encargará de la gestión documental de los empleados.	15/01/2017	15/01/2017													Número de personas contratadas por cumplimiento del objetivo de documentar.	1	Se espera que la empresa vincule a una persona que sirva como apoyo al proceso de gestión humana desde la gestión documental

Fuente: Las autoras

Dentro del plan de mejoramiento, el presente trabajo propone que la empresa cuente con un modelo de competencias propio, este modelo se define con base en el manual de funciones y responsabilidades ya existente, el cual se encuentra desactualizado e igualmente con base en el estudio realizado de los requisitos específicos del numeral 7.2 Competencia y el diagnóstico realizado a la empresa. Inicialmente se definen las competencias organizaciones aplicables a todos los cargos que la empresa tiene definido en su estructura, y posterior se construye el modelo de competencias de acuerdo a la clasificación existente según su desempeño que son: Saber, Saber Hacer y Saber Ser para los cargos que se encuentran en los cinco niveles del organigrama de la empresa

Competencias Organizacionales:

Estas son las competencias que deben caracterizar a todos los empleados de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, fueron planteadas de tal manera que fueran en dirección y de la mano de los objetivos organizacionales de Industrias Alimenticias El Trébol:

Cuadro 33. Competencias Organizacionales

Competencias Organizacionales	Descripción de la competencia
Orientación al logro	Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con los objetivos propuestos y porque la realización sea algo único y excepcional
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.
Búsqueda de la excelencia	Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.
Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.
Conocimiento Organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

Fuente: Alles, Martha. Diccionario Gestión por Competencias

Cuadro 34. Continuación

Competencias Organizacionales	Descripción de la competencia
Efectividad	Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Ética	Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; Son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
Empoderamiento	Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Gestión por Competencias*

Cuadro 35. Modelo de competencias Nivel 5

MODELO DE COMPETENCIAS INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S.A		
NIVEL 5		
Los cargos del nivel 5 de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa son: Tractorista/Gruista, Operario Mesa de Caña, Marmajero, Ayudante de Grúa Hilo, Guarapero, Taquero, Operario Panel de Control Molinos, Operario de Evaporadores, Operario de Purificación de Jugo, Operario Clarificación de Meladura, Operario Panel de Control Calderas, Fogocero, Baganero, Mecánico, Auxiliar de Bombas, Ayudante Mecánico, Operario Máquina Empacadora, Puntero, Empacador, Oficios Varios Panelería, Pesador y/o Rayador, Panelero, Ayudante Máquina Empacadora, Supernumerario, Conserje, Mensajero, Monitor de Corte, Operario de Campo		
SABER (Conocimientos técnicos, teóricos e información)	SABER HACER (Habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación)	SABER SER (Actitudes, valores, intereses, autoimagen, personalidad y comportamientos)
Educación	Experiencia	Competencias genéricas
Bachiller	Preferiblemente entre un rango de (3) tres meses a un (1) año en labores afines o actividades relacionadas con el cargo	
Formación	Habilidades	
Educación continuada (Seminarios, cursos o diplomados) en formación relacionada con el cargo	Innovación Atención Trabajo en Grupo Orientación a la Calidad Compromiso Comportamiento Seguro Adaptación al Cambio Capacidad para Aprender Comunicación Interpersonal Lealtad y Sentido de Pertenencia	Sencillez Autocontrol Temple Ética Integridad Energía Entusiasmo Persistencia Responsabilidad Tolerancia al estrés

Fuente: Las autoras

Cuadro 36. Continuación

NIVEL 5		
Los cargos del nivel 5 de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa son: Tractorista/Gruista, Operario Mesa de Caña, Marmajero, Ayudante de Grúa Hilo, Guarapero, Taquero, Operario Panel de Control Molinos, Operario de Evaporadores, Operario de Purificación de Jugo, Operario Clarificación de Meladura, Operario Panel de Control Calderas, Fogocero, Baganero, Mecánico, Auxiliar de Bombas, Ayudante Mecánico, Operario Máquina Empacadora, Puntero, Empacador, Oficios Varios Panelería, Pesador y/o Rayador, Panelero, Ayudante Máquina Empacadora, Supernumerario, Conserje, Mensajero, Monitor de Corte, Operario de Campo		
SABER (Conocimientos técnicos, teóricos e información)	SABER HACER (Habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación)	SABER SER (Actitudes, valores, intereses, autoimagen, personalidad y comportamientos)
Norma de Competencia Laboral (NCL) Sector Agroindustria de la Panela	Habilidades	Competencias genéricas
Ayudante de Mecánica: Capacidad para mostrarse presto en el mantenimiento de máquinas equipos e implementos agrícolas según requerimientos de la empresa	Innovación Atención Trabajo en Grupo Orientación a la Calidad Compromiso Comportamiento Seguro Adaptación al Cambio Capacidad para Aprender Comunicación Interpersonal Lealtad y Sentido de Pertenencia	Sencillez Autocontrol Temple Ética Integridad Energía Entusiasmo Persistencia Responsabilidad Tolerancia al estrés
Operario de Clarificación de Meladura: Controlar las variables de calidad de la caña que llega del campo cumpliendo con procedimientos establecidos y normatividad vigente		
Operario Purificación de Jugo: Ejecutar actividades de clarificación de jugos de acuerdo con la normatividad vigente y procedimientos establecidos		
Fogonero, Bagacero y Operario Panel de Control de Calderas: Operar el sistema de hornilla panelera de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.		
Operario de Evaporadores: Operar el proceso de generación de vapor de acuerdo con las políticas de la organización.		
Empacador, Operario Máquina Empacadora, Ayudante Máquina Empacadora: Aplicar procesos de higienización para el empaque de alimentos		

Fuente: Las autoras

Cuadro 37. Modelo de competencias Nivel 4

MODELO DE COMPETENCIAS INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S.A		
NIVEL 4		
Los cargos del nivel 4 de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa son: Lubricador, Mampostero, Electricista, Asistente Contable, Almacenista, Bodeguero y Portero/Vigilante		
SABER (Conocimientos técnicos, teóricos e información)	SABER HACER (Habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación)	SABER SER (Actitudes, valores, intereses, autoimagen, personalidad y comportamientos)
Educación	Experiencia	Competencias genéricas
Técnico (a)	Preferiblemente entre un rango de (6) seis meses a un (1) año en labores afines o actividades relacionadas con el cargo	
Formación	Habilidades	
Educación continuada (Seminarios, cursos o diplomados) en formación relacionada con el cargo	Identificación con la Compañía Interés por Mantenerse Actualizado Trabajo en Equipo Comunicación Escrita Administración del Tiempo Calidad del trabajo Capacidad de Gestión Capacidad Crítica	
Norma de Competencia Laboral (NCL) Sector Agroindustria de la Panela		
Almacenista y Bodeguero: -Disponer el producto final conforme a normatividad vigente y procedimientos establecidos. -Almacenar productos alimenticios según naturaleza del producto y técnicas de almacenamiento.		

Fuente: Las autoras

Cuadro 38. Modelo de competencias Nivel 3

MODELO DE COMPETENCIAS INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S.A		
NIVEL 3		
Los cargos del nivel 3 de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa son: Mercaderista/Impulsadora, Auxiliar Cartera, Secretaría, Almacenista Agrícola, Metrólogo, Cabo de Campo, Coordinador de Facturación y Despacho, Representante de Ventas		
SABER (Conocimientos técnicos, teóricos e información)	SABER HACER (Habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación)	SABER SER (Actitudes, valores, intereses, autoimagen, personalidad y comportamientos)
Educación	Experiencia	Competencias genéricas
Tecnólogo (a)	Preferiblemente un (1) año en labores afines o actividades relacionadas con el cargo	Persistencia Pensamiento Ético Responsabilidad Tenacidad Prudencia Positivismo Interactuar/Interrelacionarse Iniciativa
Formación	Habilidades	
Educación continuada (Seminarios, cursos o diplomados) en formación relacionada con el cargo	Orientación y Vocación de Servicio Orientación al Cliente Profesionalismo Rigor Profesional Trabajo en equipo y Cooperación Sentido de Efectividad Pensamiento Creativo Interés por Mantenerse Actualizado	
Norma de Competencia Laboral (NCL) Sector Agroindustria de la Panela		
Almacenista Agrícola: Manipular alimentos de acuerdo con normatividad vigente. -Almacenar productos alimenticios según naturaleza del producto y técnicas de almacenamiento.		
Coordinador de Facturación y Despacho: Disponer el producto final conforme a normatividad vigente y procedimientos establecidos.		

Fuente: Las autoras

Cuadro 39. Modelo de competencias Nivel 2

MODELO DE COMPETENCIAS INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S.A		
NIVEL 2		
Los cargos del nivel 2 de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa son: Jefe de Laboratorio, Jefe de Compras, Jefe de Contabilidad, Jefe de Nómina, Jefe de Salud Ocupacional, Jefe de Mantenimiento, Supervisor de Panelería, Supervisor de Fábrica, Mayordomo y Coordinador de Corte, Alce y Transporte de Caña		
SABER (Conocimientos técnicos, teóricos e información)	SABER HACER (Habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación)	SABER SER (Actitudes, valores, intereses, autoimagen, personalidad y comportamientos)
Educación	Experiencia	Competencias genéricas
Profesional Universitario	Preferiblemente un (1) año en labores afines o actividades relacionadas con el cargo	Prudencia Temple Persistencia Ética Justicia Positivismo Responsabilidad
Formación	Habilidades	
Educación continuada (Seminarios, cursos o diplomados) en formación relacionada con el cargo	Liderazgo. Manejo de la incertidumbre y la complejidad. Negociación y Manejo de Conflictos. Pensamiento Analítico Orientación Estratégica Pensamiento Sistémico Planificación y Control	
Norma de Competencia Laboral (NCL) Sector Agroindustria de la Panela		
Supervisor de Fábrica y Supervisor de Panelería: Coordinar la ejecución de los procesos de producción de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.		
Jefe de Laboratorio: Controlar las variables de calidad de la producción cumpliendo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.		
Jefe de Mantenimiento: Administrar mantenimiento de máquinas, equipos e implementos agrícolas según requerimientos de la empresa.		
Jefe de Salud Ocupacional: Asegurar el cumplimiento de los programas de calidad, control ambiental, seguridad y salud ocupacional de acuerdo con la normatividad vigente.		

Fuente: Las autoras

Cuadro 40. Modelo de Competencias, nivel 1

MODELO DE COMPETENCIAS INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S.A		
NIVEL 1		
Los cargos del nivel 1 de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa son: Director Financiero y Contable, Director Administrativo, Director de Ventas, Director de Planta, Director de Campo y Auditor		
SABER (Conocimientos técnicos, teóricos e información)	SABER HACER (Habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación)	SABER SER (Actitudes, valores, intereses, autoimagen, personalidad y comportamientos)
Educación	Experiencia	Competencias genéricas
Profesional Universitario	Preferiblemente un (1) año en labores afines o actividades relacionadas con el cargo	
Formación	Habilidades	
Educación continuada (Seminarios, cursos o diplomados) en formación relacionada con el cargo	Análisis Numérico Aptitud Verbal Búsqueda de la Excelencia Asunción de Riesgos Capacidad de Análisis Comprensión Interpersonal	
Norma de Competencia Laboral (NCL) Sector Agroindustria de la Panela		
Director de Planta: -Coordinar la ejecución de los procesos de producción de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente. -Controlar las variables de calidad de la producción cumpliendo con procedimientos establecidos y normatividad vigente. -Gestionar los procesos de producción según las necesidades del cliente y exigencias de la empresa.		
Director de Recursos Humanos: -Seleccionar candidatos para desempeñar los cargos y roles de trabajo, de acuerdo con los perfiles, políticas, normas legales vigentes y procedimientos de la Organización.		

Fuente: Las autoras

9. CONCLUSIONES

El estudio realizado a la Industria Alimenticias El Trébol S.A nos permite concluir lo siguiente:

- Los requisitos que se deben tener en cuenta para cumplir el requisito 7.2 Competencias de la norma ISO 9001:2015 se encuentran representados en cuatro deberes claves: Determinar la competencia necesaria, aseguramiento de la competencia basada en formación y experiencia, satisfacer la competencia y evidencia basada en la documentación, los cuales fueron definidos y descritos para lograr una interpretación clara y correcta por parte de la empresa y así identificar posteriormente el deber hacer de la misma con base en el estado actual de su proceso de gestión humana.
- El diagnóstico realizado pudo evidenciar que la empresa tiene dificultades principalmente con la falta de un área establecida para el proceso de recursos humanos y a un encargado de la misma que pueda asumir la responsabilidad de la gestión propia de las actividades de dicho proceso, lo que dificulta el poder dar el apropiado cumplimiento al requisito 7.2 Competencias de la norma ISO 9001:2015, permitiendo la mejora del rendimiento de las personas, mediante la herramienta de gestión por competencia, y trayendo consigo la mejora en el rendimiento de la organización,
- De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se formuló un plan de mejoramiento enfocado inicialmente en la importancia de la vinculación y asignación de una persona responsable del proceso de Gestión de Recursos Humanos; adicional a esto se plantearon una serie de propuestas de mejora para que la organización pueda dar cumplimiento al requisito 7.2 Competencias de la norma ISO 9001:2015 con ayuda de un modelo de competencias estandarizado por niveles jerárquicos, con la designación de las competencias necesarias por cada uno de ellos, lo que permite a la empresa tener el punto de partida para acoger las acciones propuestas y realizar el respectivo seguimiento y control al plan, tal como se proyectó en la presente investigación.
- Por lo tanto se asume que el activo de cualquier organización radica en las personas, y que la productividad, la calidad, y la rentabilidad, dependen en gran medida a la formación, coordinación y motivación de los empleados, por lo anterior es necesario que la organización identifique sus procesos de gestión humana, mejore su rendimiento y se rija bajo los parámetros que establece la norma, dándole cumplimiento al requisito 7.2 competencias, teniendo en cuenta las condiciones expuestas en el diagnóstico, y las propuestas establecidas en el plan de mejoramiento comprobando así su efectividad

10.RECOMENDACIONES

Las autoras del trabajo de grado recomiendan a la gerencia de Industrias Alimenticias El Trébol S.A, implementar el plan de mejoramiento propuesto para dar cumplimiento al requisito 7.2 Competencias de la norma ISO 9001:2015; lo anterior se hace necesario de acuerdo a los siguientes planteamientos:

En la actualidad Industrias Alimenticias El Trébol no cuenta con un área ni un responsable específico que lidere el proceso de Gestión Humana, lo que hace que la organización no realice un proceso integral en lo concerniente a al desarrollo y bienestar del activo más importante de la organización como lo son las personas que laboran y hacen posible los resultados de la empresa.

Por lo anterior se propone la creación de un área de recursos humanos al ser esta la encargada de alinear el desempeño de cada trabajador con los objetivos y la misión de la organización, Cualquier empresa tiene como objetivo único la generación de ingresos y de rentabilidad. Una situación en la que los empleados no produzcan a la par de sus capacidades, va en contravía de sus objetivos. Por eso, la creación de un área del recurso humano que conforme la organización puede convertirse en una tarea primordial para su desempeño .Las empresas más exitosas son aquellas que consideran a su capital humano como su activo más importante.

El manual de funciones y responsabilidades de la empresa se encuentra desactualizado y las competencias allí descritas varían entre cargos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional; por ende no hay unanimidad en las competencias del personal, lo que no hace posible la adecuada gestión de los procesos que lleva la organización con respecto a la gestión del talento humano que va desde la selección hasta la evaluación y el desarrollo del personal.

Partiendo de lo anterior, la organización debe actualizar su manual de funciones periódicamente, puesto que la gestión por competencias es dinámica, permitiendo que con el enfoque propuesto, se adapte a las necesidades del mercado y los consumidores, así como a las exigencias de variables que se presenten con el paso del tiempo.

Por último, se resalta la importancia que la empresa cuente con un personal competente y que sea fortalecido a través de un proceso de gestión humana liderado por una persona asignada que ayude a garantizar la efectividad en el desempeño del equipo de trabajo y que contribuya con esto al logro de los objetivos organizacionales y estratégicos de la compañía.

La vinculación de un Gerente del Talento Humano cumpliría la función primordial de creación de estrategias, para que los empleado se sienta identificados con la misión y visión de la organización, y así cumplir con los objetivos claves es la planificando y dando desarrollo a las mediciones de la gestión a través de indicadores de resultado, aplicando las estrategias necesarias para orientar las políticas de la Organización y convertirlas en acción.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. 2000. *Dirección estratégica de recursos humanos - Gestión por competencias*. Argentina : Editorial - Granica , 2000.

ALVAREZ MENDÉZ, Carlos. *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Tercera edición. Colombia. 2001

ANNETTE, Jobert. 1990. *Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas*. Buenos Aires : Piette Humanitas, 1990.

BAQUERO CORRALES, Alfredo. 2005. *Administración de recursos humanos (II parte)*. s.l. : EUNED, 2005.

BETANCOURT BENJAMIN. *Entorno Organizacional*, s.l. 2011

BLANCO PRIETO, Antonio. 2007. *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. s.l. : ESIC, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. 2003

CRUZ RAMIREZ, José. *Historia de la calidad. Excellentia*. pág. 8.

DEFEO, Josep A. 2001. *The future impact of quality*. s.l. : Guest Editorial, 2001.

FLANAGAN, Jhon C. 1954. *Psychological Bulletin*. s.l. : Ethics (COPE). , 1954. Vol 51. *Fundamento de un Sistema de Gestión Humana por Competencias para Soportar la Estrategia Organizacional en una Pyme del Sector de la Industria de las Artes Graficas en Cali - Colombia*.

GARCÍA DOUSAT, Yordanis. *Metodología para determinar las competencias laborales*. Colombia. 2010

MEDINA LORZA, Aida, DELGADO, Ana y LAVADO, Paola Andrea. 2012. s.l. : Revista: Estudios Gerenciales (Universidad ICESI), 2012.

GALLEGO, Mary. 2000. *Gestión Humana Basada en Competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales.* s.l. : Revista: Universidad EAFIT, 2000.

MERTENS, Leonardo. 1997. *Competencia Laboral: Sistema, surgimientos y modelos .* Montevideo : Cinterfor/OIT., 1997.

PORRET GELABERT, Miquel. *Recursos humanos.* s.l. 2007

ROBBINS, Stephen .P Y JUDGE, Timothy A. 2006. *Comportamiento Organizacional.* Mexico : Pearson Educación , 2006. Decima Tercera Edición.

SASTRE, Miguel Ángel; AGUILAR, Eva María. *Dirección de Recursos Humanos- Un enfoque estratégico.* Madrid: Editorial S.A. Mc Graw-Hill. Pág. 321-322. 2012

SPENCER LYLE. M. Y SPENCER, SIGNE, M. 1993. *Competence at work, models for superior performance.* USA : s.n., 1993.

TECNICAÑA - Capacidad técnica para la agroindustria. Revista del Congreso . 2012. 29, Cali : s.n., 2012.

BIBLIOGRAFIA WEB

BELTRAME RODRIGUEZ, Liliana. 2012. La gestión de recursos humanos por competencias. [En línea] 2012.

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf.

HERNÁNDEZ CHAVEZ, Noé. 2014. Recursos humanos. [En línea] 2014.
<http://www.degerencia.com/noechavez>.

LOPEZ, C. 2001. Taylor y estudios de tiempos y movimientos. [En línea] 2001.

MORALES, Karent. 2011. Tiempos y movimientos. *Introducción al estudio de tiempos*. [En línea] 26 de Enero de 2011.

<http://ingkarentmorales.blogspot.com.co/2011/01/introduccion-al-estudio-de-tiempos-y.html>.

PAGINA OFICIAL NORMAS ISO 9001. ¿Que es ISO 9001? [En línea]
<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>.

RESTREPO ESCOBAR, Fransisco. 2009. Instrumentos para auditar la gestión del talento humano una propuesta de competitividad. [En línea] 2009.
http://upacifico.edu.ec/cladea_2009/PDF2/upac01_submission_452.pdf.

Tecnica del Incidente Critico. *Wikipedia*. [En línea] 2016.

https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica_del_Incidente_Cr%C3%ADtico.

ANEXOS

1. Entrevista estructurada: Lista de chequeo

Marque con una X

Diagnóstico del proceso de selección del personal	Si	No	En caso de que su respuesta sea negativa, defina el por qué.
¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?			
¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			
¿Existe un manual de inducción en la empresa para alinear los objetivos?			

Fuente: Francisco Escobar. Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano, una propuesta para la competitividad

Diagnóstico del proceso de Formación y Desarrollo	Si	No	En caso de que su respuesta sea negativa, defina el por qué.
¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?			
Para los programas de formación y desarrollo ¿se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			
¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?			
¿Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación?			

Fuente: Francisco Escobar. Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano, una propuesta para la competitividad.

Diagnóstico del Proceso Medición del Desempeño	Si	No	En caso de que su respuesta sea negativa, defina el por qué.
¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en las competencias?			

Diagnóstico del Proceso Medición del Desempeño	Si	No	En caso de que su respuesta sea negativa, defina el por qué.
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
¿La medición de desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad en el servicio?			
¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos?			

Fuente: Francisco Escobar. Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano, una propuesta para la competitividad.

Diagnóstico del proceso Mantenimiento el personal	Si	No	En caso de que su respuesta sea negativa, defina el por qué.
¿Se cuenta con un programa de Seguridad Industrial con indicadores? Existencia de un plan general de riesgo			
¿Se cuenta con un programa de Salud Ocupacional con indicadores?			
¿Se cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral del personal?			

Fuente: Francisco Escobar. Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano, una propuesta para la competitividad.

Diagnóstico de Administración de la Compensación	Si	No	En caso de que su respuesta sea negativa, defina el por qué.
¿Existe un método para definir compensación de los colaboradores?			
¿Existe un sistema de valuación de puestos en la empresa?			
Existencia de un plan general de incentivos			
¿Existe un programa de prestaciones para los colaboradores?			
¿Existe un plan de beneficios y servicios para los colaboradores?			

Fuente: Francisco Escobar. Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano, una propuesta para la competitividad.

2. Entrevista

1. ¿Los puestos estipulados en el organigrama existen, o este organigrama se encuentra desactualizado?
2. ¿Han establecido mediciones del clima laboral? Si- no, ¿Por qué?
3. ¿El establecimiento de objetivos se realiza desde la dirección con la participación de los empleados?
4. ¿De qué medios se valen para la publicación de vacantes?
5. ¿Hay selecciones internas para cubrir vacantes?
6. ¿Cómo es en términos generales el procedimiento de selección del personal?
7. ¿Cuál es el procedimiento de inducción y entrenamiento?
8. ¿Existen planes de capacitación dentro de la empresa, que permitan reforzar las competencias que requiere determinado puesto?
9. ¿Realizan diagnósticos de necesidades que les permita conocer las debilidades y fortalezas de sus recursos humanos?
10. ¿Tienen indicadores de gestión para el proceso de gestión humana?, ¿Cuáles?
11. Si no se tiene un mapa de competencias establecido bajo los objetivos organizacionales, ¿Cómo establecieron las competencias que se encuentran en el manual de funciones y perfiles?
12. La medición del desempeño, ¿a qué está orientada?
13. ¿Se tienen en cuenta aportes para el mejoramiento e innovación por parte de los empleados?
14. ¿Qué instrumento se usa para medir la calidad de vida laboral del personal?
15. ¿Cuál es la modalidad de contratación que maneja la empresa?
16. ¿Cuál es el rango dentro del cual oscilan los salarios de los empleados?
17. ¿Todos los puestos son contratación directa con la empresa o hay algunos subcontratados?

DATOS EVALUADO					
NOMBRE Y APELLIDOS:			CARGO:		
AREA:			JEFE INMEDIATO:		
OBJETIVO: El presente documento facilita recolectar la información que permita valorar los logros y deficiencias en la ejecución de la actividad laboral así como de sus competencias, por lo tanto la información que el trabajador brinde será estrictamente confidencial y solo servirá para la toma de decisiones que propenda al mejoramiento de la empresa.					
C: Cumple NC: No cumple NA: No aplica			C	NC	NA
• Posee conocimientos y destrezas que le permitan realizar correctamente su labor.					
• Asiste puntualmente y con regularidad al cumplimiento de labores.					
• Posee alta calidad del servicio y cumple con los plazos previsto por la producción que exige la empresa					
• Controla de forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia.					
• Tiene la capacidad de liderar una tarea trabajando en equipo en la ejecución de labores.					
• sabe escuchar comunicar verbalmente o por escrito el balance de sus acciones, objetivo y metas. Manteniendo interacción positiva y respetuosa con los compañeros y jefes.					
• Tiene iniciativa resolviendo los imprevistos del trabajo y mejora los procedimientos.					
• Tiene un comportamiento seguro en la realización de labores utilizando adecuadamente de sus EPP.					

C: Cumple	NC: No cumple	NA: No aplica	C	NC	NA
------------------	----------------------	----------------------	----------	-----------	-----------

• Es creativo y da ideas positivas para el mejoramiento de la empresa.			
• Realiza sus labores en su máximo nivel de concentración, dando así los resultados positivos en su labor.			
• Maneja discretamente información sobre lo que se debe o no informar a terceros.			
• Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes alcanzando niveles óptimos de desempeño promoviendo la innovación.			
• Es íntegro y honesto en lo que dice y hace asumiendo la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales, asegurando transparencia en la administración de los recursos.			
• Posee alta calidad de labor y cumple con los plazos previstos, promoviendo un buen servicio a todo nivel.			
• Sus funciones realizadas van en pro del logro de la excelencia			
• Se observa una conducta orientada al logro, donde se preocupa por un desempeño eficaz en su puesto de trabajo			
• Está orientado al cliente, con un constante deseo de ayudar o servir a los clientes, satisfaciendo sus necesidades o dirigiendo sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos			
• Es comprometido con sus labores , mostrando un esfuerzo permanente hacia la consecución de los objetivos planteados			
• Se adapta fácilmente a los cambios, modificando la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se relaciona con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.			

- ❖ Dentro de los parámetros de evaluación y según la información recibida el evaluador el empleado requiere de capacitación o planes de mejora
SI () NO ().

OBSERVACIONES:

Firma Evaluado

Firma Evaluador

Jefe Inmediato

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 5					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Capacidad para mostrarse presto en el mantenimiento de máquinas equipos e implementos agrícolas según requerimientos de la empresa.	*Programa calibración de máquinas y equipos de acuerdo con el plan de producción y sistema de gestión de la empresa. *Ayuda en el control de mantenimiento de máquinas, equipos e implementos según manual del fabricante y requerimientos de la empresa.	Innovación	Idea soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto o la organización	Sencillez	Capacidad de expresarse de una manera clara y concisa, sin engaños. Generando confianza en superiores y compañeros de confianza.
NCL: Controlar las variables de calidad de la caña que llega del campo cumpliendo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.	*Verifica la calidad de la caña ingresada, muestreando con el propósito de conocer su calidad para ser llevada al molino.	Atención	Habilidad de orientación hacia una tarea específica, en donde es necesario inhibir aquella información que no es relevante para resolver la actividad solicitada	Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de otros en situaciones de estrés.
NCL: Ejecutar actividades de clarificación de jugos de acuerdo con la normatividad vigente y procedimientos establecidos.	*Retira cachazas y elementos extraños conforme a procedimientos establecidos y normatividad vigente. *Prepara floculantes aplicando técnicas y procedimientos establecidos	Trabajar en grupo	Implica pertenecer a un grupo de personas en donde los objetivos son comunes compartiendo el trabajo mismo, las indagaciones, las intenciones, las conceptualizaciones, etc.	Ética	Es la capacidad de interiorizar y exteriorizar normas, principios y valores que permiten al individuo tener un comportamiento socialmente aceptado.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 5					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL : Opera el sistema de hornilla panelera de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente	*Regula el suministro de aire y combustible a la hornilla de acuerdo con los procedimientos y normatividad vigente. *Revisa el estado de la hornilla de acuerdo con procedimientos establecidos.	Orientación a la Calidad	Capacidad de organizar el trabajo de acuerdo a la prioridad de las actividades, teniendo en cuenta su periodicidad, desarrollándolas en el tiempo oportuno y verificándolo antes de entregarlo	Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. La capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
		Compromiso	Hacer propios los objetivos de la organización	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Las acciones son coherentes con lo que dice
		Comportamiento Seguro	Es la habilidad de identificar, prever, informar y proponer alternativas de control sobre los riesgos que están presentes en el quehacer del puesto de trabajo, fortaleciendo el autocuidado de la salud propia y de los demás.	Energía	Es la capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Incluye el control y la resistencia
NCL: Opera el proceso de generación de vapor de acuerdo con las políticas de la organización.	*Mantiene el control de los equipos de generación de vapor de acuerdo con los manuales técnicos y de procedimiento. *Efectúa el mantenimiento básico de los equipos de generación de vapor de acuerdo con los manuales técnicos y de procedimiento.	Adaptación al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y aceptación de los cambios de manera positiva y constructivamente	Entusiasmo	Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único.
		Capacidad para aprender	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja	Persistencia	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

Fuente: Alles, Martha. Diccionario Estratégico de Competencias. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 5			
SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
Comunicación interpersonal	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.	Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición, conservando la serenidad necesaria para enfrentar la situación. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 4					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Disponer el producto final conforme a normatividad vigente y procedimientos establecidos.	*Empaca producto recibiendo instrucciones recibidas, procedimientos establecidos y normatividad vigente. *Embala el producto conforme a normatividad vigente, procedimientos establecidos y Buenas Prácticas de Manufactura.	Identificación con la compañía	Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.	Flexibilidad	Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas; adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
		Interés por mantenerse actualizado	Es la competencia que hace referencia al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.	Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.
		Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.	Autoconfianza	Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizandando todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autora

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 4					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Disponer el producto final conforme a normatividad vigente y procedimientos establecidos.	*Empaca producto recibiendo instrucciones recibidas, procedimientos establecidos y normatividad vigente. *Embala el producto conforme a normatividad vigente, procedimientos establecidos y Buenas Prácticas de Manufactura.	Comunicación escrita	Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera	Autodesarrollo	Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.
		Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.
		Capacidad Crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 4			
SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
Administración del tiempo	Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.	Entusiasmo	Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	Meticulosidad	Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

Fuente: Alles, Martha. Diccionario Estratégico de Competencias. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 3					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Manipular alimentos de acuerdo con normatividad vigente.	*Acata la normatividad para el manipulador de alimentos según legislación vigente. *Aplica las buenas prácticas de manufactura en los procesos productivos según legislación vigente	Orientación y vocación de servicio	Exceder las expectativas de los beneficiarios de la gestión, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	Persistencia	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.
		Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.	Pensamiento Ético	Es la competencia que logra valorar los eventos internos y externos, basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad y equidad.
		Profesionalismo	Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 3

SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Disponer el producto final conforme a normatividad vigente y procedimientos establecidos.	*Disponer los productos alimenticios en almacén según naturaleza del producto y técnicas de almacenamiento. *Efectuar inventario según procedimiento establecido por la empresa.	Rigor profesional	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.	Tenacidad	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
		Trabajo en equipo y Cooperación	Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.	Prudencia	Consiste en la capacidad de discernir y distinguir lo bueno y lo malo, para seguirlo o huir.
		Sentido de Efectividad	Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.	Positivismo	Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.
		Pensamiento Creativo	Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización.	Interactuar/Interrelacionarse	Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias. Adaptado por las autoras*

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 3

SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Almacenar productos alimenticios según naturaleza del producto y técnicas de almacenamiento.	*Disponer los productos alimenticios en almacén según naturaleza del producto y técnicas de almacenamiento. *Efectuar inventario según procedimiento establecido por la empresa.	Interés por mantenerse actualizado	Es la competencia que hace referencia al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.	Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 2					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Coordinar la ejecución de los procesos de producción de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.	*Revisa los procesos de producción de acuerdo con los procedimientos establecidos y normatividad vigente. *Verifica el cumplimiento de los parámetros de calidad conforme a los programas de la organización y normatividad vigente	Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir
		Manejo de la incertidumbre y la complejidad	Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.	Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
NCL: Controlar las variables de calidad de la producción cumpliendo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.	*Verifica el punto de la miel en la producción de panela de acuerdo con procedimientos establecidos. *Mantiene la calidad de mieles y jugos aplicando procedimientos establecidos y normatividad vigente.	Negociación y Manejo de Conflictos	Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.	Persistencia	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.
		Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional.	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 2					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Administrar mantenimiento de máquinas, equipos e implementos agrícolas según requerimientos de la empresa.	*Programa mantenimiento y calibración de máquinas y equipos de acuerdo con plan de producción y sistemas de gestión de la empresa. *Controla mantenimiento de máquinas, equipos e implementos según manual del fabricante y requerimientos de la empresa.	Orientación Estratégica	Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones teniendo al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.	Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales.
		Pensamiento Sistémico	Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.	Positivismo	Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.
NCL: Asegurar el cumplimiento de los programas de calidad, control ambiental, seguridad y salud ocupacional de acuerdo con la normatividad vigente.	*Verifica el cumplimiento del programa de calidad, de acuerdo con sus objetivos, alcance y normatividad vigente *Verifica el cumplimiento del programa de gestión ambiental de acuerdo con sus objetivos y normatividad vigente. *Verifica el cumplimiento del programa de seguridad y salud ocupacional, de acuerdo con sus objetivos y normatividad vigente	Planificación y Control	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias. Adaptado por las autoras*

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 1					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Coordinar la ejecución de los procesos de producción de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.	*Revisa los procesos de producción de acuerdo con los procedimientos establecidos y normatividad vigente. *Verifica el cumplimiento de los parámetros de calidad conforme a los programas de la organización y normatividad vigente	Análisis Numérico	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos
		Aptitud Verbal	Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada
NCL: Controlar las variables de calidad de la producción cumpliendo con procedimientos establecidos y normatividad vigente.	*Adicionar auxiliares de proceso de acuerdo con procedimientos establecidos y normatividad vigente. *Verifica el punto de la miel en la producción de panela de acuerdo con procedimientos establecidos. *Mantiene la calidad de mieles y jugos aplicando procedimientos establecidos y normatividad vigente.	Búsqueda de la Excelencia	Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.	Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias. Adaptado por las autoras*

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS NIVEL 1					
SABER		SABER HACER		SABER SER	
Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción	Nombre de la competencia	Descripción
NCL: Gestionar los procesos de producción según las necesidades del cliente y exigencias de la empresa.	*Planea las actividades y los recursos requeridos del área de producción de acuerdo a las ventas previstas *Dirige las actividades del área de producción de acuerdo con las metas establecidas	Asunción de Riesgos	Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.	Fortaleza	Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias
		Capacidad de Análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	Autocontrol	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.
NCL: Seleccionar candidatos para desempeñar los cargos y roles de trabajo, de acuerdo con los perfiles, políticas, normas legales vigentes y procedimientos de la Organización.	*Evaluar las competencias de los candidatos frente a los requerimientos de los cargos y roles de trabajo y normatividad vigente. *Presentar los resultados obtenidos en la evaluación de competencias de los candidatos, de acuerdo con los requerimientos específicos del cargo y las proyecciones estratégicas de la organización.	Comprensión Interpersonal	Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.	Autodesarrollo	Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

Fuente: Alles, Martha. *Diccionario Estratégico de Competencias*. Adaptado por las autoras

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Propuesta de Mejora	Actividades	SEGUIMIENTO Y CONTROL – PROPUESTA 1(Espacio reservado para ser diligenciado por la empresa)							
		Ejecución parcial con respecto a la Meta	% Avance	Descripción del Avance	Ejecución Total	% Avance	Informe Final	La Acción fue Eficaz (SI / NO)	LA ACCIÓN ¿REQUIERE? a) Replantearse b) Reprogramarse c) No Aplica (Meta cumplida)
PROPUESTA 1 (literal a)	Determinar las competencias organizacionales aquellas que son necesarias para la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos (Ver tabla 23 y 24)								
	Crear un modelo que compile los tipos de competencias existentes: Saber, saber ser y saber hacer (Ver tablas, de la 25 a la 29)								
	Describir las competencias propuestas en el modelo (Ver anexo N° 4)								
	Actualizar manual de funciones y competencias bajo el nuevo modelo propuesto								

Fuente: Las autoras

Propuesta de Mejora	Actividades	SEGUIMIENTO Y CONTROL – PROPUESTA 2 (Espacio reservado para ser diligenciado por la empresa)							
		Ejecución parcial con respecto a la Meta	% Avance	Descripción del Avance	Ejecución Total	% Avance	Informe Final	La Acción fue Eficaz (SI / NO)	LA ACCIÓN ¿REQUIERE? a) Replantearse b) Reprogramarse c) No Aplica (Meta cumplida)
PROPUESTA 2 (Literal b)	Disponer de historias laborales de los empleados								
	Solo cuando se realiza nueva contratación se deben diseñar pruebas específicas para cada cargo que deben ser incluidas en el proceso de selección del personal. De esta manera la empresa se asegura de estar contratando personal competente								
	Evaluar cada año el desempeño de los empleados, garantizando que estos poseen las competencias necesarias para sus labores.								

Fuente: Las autoras

Propuesta de Mejora	Actividades	SEGUIMIENTO Y CONTROL – PROPUESTA 3 (Espacio reservado para ser diligenciado por la empresa)							
---------------------	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

		Ejecución parcial con respecto a la Meta	% Avance	Descripción del Avance	Ejecución Total	% Avance	Informe Final	La Acción fue Eficaz (SI / NO)	LA ACCIÓN ¿REQUIERE? a) Replantearse b) Reprogramarse c) No Aplica (Meta cumplida)
PROPUESTA 3 (Literal C)	Realizar un diagnóstico de necesidades de los trabajadores, de manera tal que se pueda evidenciar las debilidades y fortalezas en cuanto a las competencias para así tomar acciones correctivas								
	Diseñar los temas y determinar los objetivos de la capacitación a partir de las necesidades colectivas e individuales arrojadas como resultado del diagnóstico de necesidades (paso anterior), teniendo en cuenta las habilidades o competencias que se quieren desarrollar en los trabajadores.								
	Ejecutar la capacitación por áreas, de manera anual con el fin de fortalecer las debilidades, o afianzar las fortalezas ya existentes.								
	Evaluar la eficacia de la capacitación y/o formación con ayuda de la ayuda de la evaluación de desempeño								

Fuente: Las autoras

Propuesta de Mejora	Actividades	SEGUIMIENTO Y CONTROL – PROPUESTA 4 (Espacio reservado para ser diligenciado por la empresa)							
		Ejecución parcial con respecto a la Meta	% Avance	Descripción del Avance	Ejecución Total	% Avance	Informe Final	La Acción fue Eficaz (SI / NO)	LA ACCIÓN ¿REQUIERE? a) Replantearse b) Reprogramarse c) No Aplica (Meta cumplida)
PROPUESTA 4 (Literal d)	Construcción de historias laborales del personal con los anexos correspondientes a certificados, diplomas, documentos membretados, etc.; de cada uno de los miembros de la organización,								
	Conservar registros de las evaluaciones de desempeño (Propuesta 2 -Literal b), así como de los análisis que de allí se desprendieron y las acciones tomadas								
	Conservar registros documentados del proceso de formación y/o capacitación y su respectiva evaluación.								
	Contratación de una persona auxiliar al proceso de gestión humana que se encargará de la gestión documental de los empleados.								

Fuente: Las autoras

