



**IMPORTANCIA DE LOS CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - DIMEL INGENIERÍA 2018**

PROYECTO DE GRADO

JUAN DAVID MUÑOZ MURCIA

A00272200

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, MAYO

2018

**IMPORTANCIA DE LOS CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - DIMEL INGENIERÍA 2018**

PROYECTO DE GRADO

JUAN DAVID MUÑOZ MURCIA

A00272200

DIRECTORA PROYECTO DE GRADO

SYLVIA CUJAR

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SANTIAGO DE CALI, MAYO

2018

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRUCCIÓN.....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos específicos	4
3. MARCO TEORICO.....	5
3.1 Administración de recursos humanos.	5
3.2 Historia de la administración de recursos humanos según Edilberto Chiavenato	6
3.3 Características de la administración de recursos humanos	7
3.4 Procesos de la administración de recursos humanos	8
3.5 Cargos por competencias.....	9
3.5.1 Cargo	9
3.5.2 Competencias	9
3.5.3 Cargos por competencias.....	9
3.5.4 Historia de cargos por competencia.	10
3.6 ¿Cómo definir perfiles para cargos por competencias?	10
3.7 Procesos de los cargos por competencias.....	11
3.8 Relación entre administración de recursos humanos y cargos por competencia.....	12
4. RESEÑA DE LA EMPRESA (DIMEL INGIENERÍA)	14
5. METODOLOGÍA	15
6. INSTRUMENTOS.....	16
7. POBLACIÓN.....	17
8. PROCEDIMIENTO	17
9. RESULTADOS	18
10. CONCLUSIONES	33
11. RECOMENDACIONES	33
12. BIBIOGRAFÍA.....	33
13. ANEXOS	35

RESUMEN

El siguiente proyecto se realizó para conocer y caracterizar los perfiles de cargo por competencias del área operativa de la empresa Dimel ingeniería S.A; esta área es la encargada de producción para la fábrica de fibra de vidrio. Este documento servirá para ayudar a optimizar los procesos en el área de producción y para que los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, retroalimentación y retención del personal en el área de recursos humanos sean más precisos y efectivos, trayendo como consecuencia mayor ajuste de las personas a los cargos, mayor satisfacción de ellas y mejores resultados para la organización.

Palabras clave: recursos humanos, cargos, competencias, levantamiento de perfiles.

ABSTRACT

The present study is attemptig to bring up the descriptions of the job's profiles by competencies of the operational área key positions, at Dimel Ingenieria S.A. This area is in charge of production for the fiberglass and this document will help to optimize the processes of the manufacturing área, so the recruitmen, selection, training, feedback and retention processes in the human resources area more precise and effective, producing better fit of the people to their Jobs, more satisfaction of them toward their jobs and the Company, and better results for the organization.

Keywords: human resources, positions, competencies, job profiles.

INTRUCCIÓN

La empresa Dimel ingeniería S.A es una compañía del sector de la construcción la cual lleva 29 años en el mercado prestando sus servicios para obras civiles y eléctricas, además de fabricar postes en acero galvanizado y fibra de vidrio. Debido a este largo recorrido la empresa está actualizando y mejorando sus procesos entre ellos los del área de recursos humanos, por lo cual se inicia este proyecto para realizar el análisis y descripción de cargos en el área de producción de la fábrica de postes en fibra de vidrio.

Esta descripción y análisis ayuda al área de recursos humanos en los procesos de selección, desempeño y desarrollo del personal, ya que en la actualidad las personas son un valor agregado para las compañías y tener un conocimiento básico para realizar una tarea ya no es suficiente, ser un excelente colaborador no está determinado únicamente por sus conocimientos y experiencias, sino que también se debe tener en cuenta sus habilidades, destrezas y actitudes, más conocidas como competencias.

Teniendo estos conceptos claros se va a realizar el levantamiento de cargos por competencia en el área de producción, utilizando herramientas como la entrevista a profundidad y la observación; se concretará con la gerencia de la empresa qué competencias debe tener un colaborador de Dimel, luego se procederá a definir las competencias que debe tener cada cargo y las brechas que existen entre las competencias que tienen los colaboradores y las que se necesitan para desempeñar excelentemente el cargo; el paso siguiente es reforzar esas competencias faltantes, y por último dejar la documentación con los lineamientos claros para que el área de recursos humanos pueda ejecutar sus procesos basados en este perfil.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de las organizaciones que cuentan con un sistema organizado de gestión por competencias, los colaboradores sienten mayor confort dentro del área laboral ya que es una descripción clara de las cualidades que deben tener para ejercer un cargo, y en caso de no cumplir con alguna de ellas, sabe que la compañía va a apoyar el proceso para que adquiera dicha competencia.

Lo anterior ayuda a motivar al colaborador ya que con este proceso se demuestra que es importante para la empresa, pero para hacer esto el área de Recursos Humanos debe tener claro cómo es el modelo y cuáles son los pasos a seguir; el problema principal es cuando la empresa no da la importancia a el colaborador y no define cuales deberían ser esas cualidades o competencias para que pueda realizar su labor de manera apropiada y al mismo tiempo puede generar crecimiento en sus áreas laborales, personales y emocionales.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar la descripción y diseño de los cargos por competencias en el área operativa de la Empresa Dimel Ingeniería S.A. a partir del análisis de funciones de los operarios.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar la importancia que tiene las descripciones de cargos por competencias para la organización Dimel Ingeniería S.A dentro de área de recursos humanos.
- Levantar los perfiles de cargos por competencias para niveles operativos que le pueda servir al área de Recursos Humanos para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y retroalimentación.

3. MARCO TEORICO

3.1 Administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa, hallará la satisfacción de sus metas personales (Chiavenato, 2011).

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias (Chiavenato, 2011).

3.2 Historia de la administración de recursos humanos según Edilberto Chiavenato

Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no

administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

Así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos.

3.3 Características de la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Las características de esta área son siete las cuales se mencionan a continuación y su intención principal es lograr una organización madura y con una cultura organizacional fuerte.

- Integración de personas: de manera Estratégica, Visión organizacional de amplio alcance.
- Organización de personas: Modelo orgánico¹, énfasis en la eficacia y factores motivacionales.

¹ Modelo orgánico: Se subraya la eficacia, factores motivacionales, innovación y creatividad provisoria y cambiante.

- Retención de personas: Modelo del hombre complejo², flexibilidad sujeto a diferencias individuales
- Desarrollo de personas: Planeado intencional, proactivo y visión a largo plazo basado en el consenso.
- Desarrollo de personas: Teoría, autocontrol y flexibilidad
- Sistema organizacional de la empresa: Sistema participativo
- Visión general de la administración de recursos humanos: Súper desarrollado, sofisticado, innovador, cambio y creatividad, orientado hacia el usuario, abierto a la organización, visión orientada hacia el futuro.

3.4 Procesos de la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

- Procesos de integración de personas: Reclutamiento, selección, planeación de RH.
- Procesos de organización de personas: Diseño de puestos, Análisis y descripción de puestos Evaluación del desempeño.
- Procesos de retención de personas: Remuneración, prestaciones Higiene / Seguridad, relaciones sindicales.
- Procesos de desarrollo de personas: Capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional.

² Modelo del hombre complejo: Flexibilidad sujeto a diferencias individuales.

- Procesos de auditoría de personas: Banco de datos, controles, sistemas de información.

3.5 Cargos por competencias

3.5.1 Cargo

Un cargo puede definirse como la descripción de las actividades, deberes y responsabilidades realizadas por una persona en su trabajo; dichas actividades varían dependiendo de la posición ocupada por el empleado en el organigrama. Según Chiavenato un cargo “es un conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional.

3.5.2 Competencias

Son acciones, comportamientos o resultados que pueden ser ejecutados y logrados por personas en un campo específico. Usualmente, las competencias se redactan con la estructura de una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo y a continuación se describe el objeto sobre el que se desarrolla la acción.

3.5.3 Cargos por competencias

Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo

principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (Martha Alles, 2006).

3.5.4 Historia de cargos por competencia.

Se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20; sin embargo, es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término. Este hecho fue impulsado por el psicólogo David Mc McClellan, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personas. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional (Marrero, Martínez, Sánchez, 2004).

3.6 ¿Cómo definir perfiles para cargos por competencias?

Se Plantean siete pasos para definir un perfil de acuerdo con Martha Alles.

1. Descripción de cargo
2. Análisis de cargo y resultados esperados
3. Análisis de las situaciones críticas específicas
4. Análisis de los requerimientos objetivos básicos

5. Análisis de los requerimientos del entorno laboral y social
6. Análisis de las competencias conductuales
7. Definición del perfil motivacional idóneo

3.7 Procesos de los cargos por competencias.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias tanto (cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía. Las primeras son las que deberá poseer todo integrante de la organización, y las segundas aquellas que van dirigidas solo para determinados colectivos de personas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplieron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo. (Martha Alles, 2006).

3.8 Relación entre administración de recursos humanos y cargos por competencia.

Ya con los conceptos de administración de recursos humanos y cargos por competencias claros podemos hacer una relación entre estos y así plantear una hipótesis para definir un modelo de gestión por competencias, se debe partir de la información estratégica de la organización y del material disponible en relación a la estrategia. Es evidente en las dos teorías que la organización se debe manejar como un todo desde la presidencia pasando por todos los niveles de la compañía, deben trabajar en conjunto para cumplir los objetivos organizacionales, la definición de la misión y la visión y la coherencia que deben tener todos los procesos de la empresa basados en estos dos conceptos es muy importante para el éxito de la compañía; entre ellos la definición de competencias (tanto cardinales como específicas).

También podemos ver como el procesos de desarrollo de personas: capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional va de la mano con la confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos, para poder generar conocimiento asertivo y que de fácil acceso para cuando se necesite y no solo depender del conocimiento de una persona sino que cualquier colaborador tenga a la mano la información y conozca el proceso.

El proceso de diseño de competencias y asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización es una labor que va dentro del proceso de organización de personas, el cual se encarga del diseño, análisis y descripción de cargos al igual que la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Lo que nos lleva a los procesos de auditoría de personas donde se utilizan banco de datos, controles y sistemas de información con este proceso se determinan las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización. Así se puede llevar un control sobre cada colaborador y entrar a reforzar las competencias que sean necesarias.

Finalmente, se pueden diseñar los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias que son los tres pilares importantes de la metodología: selección, desempeño y desarrollo, que hacen parte del proceso de integración de personas (reclutamiento, selección, capacitación y retroalimentación). En la investigación se encontraron muchos aspectos relevantes e importantes sobre el área de recursos humanos, para las empresas modernas las personas no solo son mano de obra, hoy en día son un valor agregado, por esta razón se le da mucha importancia a su crecimiento personal, emocional y profesional.

4. RESEÑA DE LA EMPRESA (DIMEL INGIENERÍA)

La empresa DIMEL INGENIERÍA S.A surge en los años ochenta, pero se constituye legalmente el 17 de octubre de 1989. La empresa es creada debido a la gran demanda de servicios de ingeniería eléctrica puesto que en esa época en el Valle del Cauca estaba en auge la construcción. Al iniciar, sus primeros proyectos fueron de la mano con firmas constructoras privadas que trabajaban con redes eléctricas en media tensión y también con instalaciones internas de diferentes edificaciones como comerciales, residenciales e industriales. Con el paso del tiempo empezaron a trabajar con empresas del sector eléctrico, principalmente en proyectos de electrificación, por ejemplo, en Cali trabajaban de la mano con Emcali.

A partir de 1993 inicia la comercialización de los productos eléctricos y es gracias a esto que se hacen grandes reformas a nivel interno en la empresa, lo que permitió que ella tuviera buenos resultados en cuanto a ventas y provocando un posicionamiento de la empresa en el sector eléctrico a nivel nacional. En el año 1996 incursionaron en la manufactura y comercialización de productos metalmecánicos, debido al creciente uso de herrajes eléctricos y telefónicos en los proyectos de la empresa. En el año 2000 la empresa encuentra la necesidad de llevar electricidad a regiones lejanas reduciendo tiempo y costos de montaje, y la solución fue producir postes de acero troncocónicos poligonales galvanizados en caliente.

Sus fundadores han inculcado una filosofía donde debe brindarse una atención personalizada a cada uno de sus clientes y también entregar las soluciones específicas dependiendo de las necesidades que cada cliente tiene. Actualmente su portafolio de productos y servicios se

divide en tres. El primero es Dipolo, encargado de realizar postes de luz y semáforos, el segundo son obras civiles y eléctricas, por ejemplo, fueron los encargados de realizar la cúpula del hotel Spiwak (muy conocida en la ciudad de Cali) y las pasarelas pre abordaje para el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón.

Finalmente, está Digalva, que es el galvanizado para prolongar el recubrimiento de las estructuras metálica. Actualmente son líderes en Colombia y tienen un gran posicionamiento a nivel latinoamericano, por ejemplo, en Panamá fueron los encargados del proyecto de la iluminación de la cinta costera.

5. METODOLOGÍA

Para el análisis y desarrollo de este proyecto de grado se hará uso de la investigación cualitativa dado que se busca contrastar información existente en el área de recursos humanos sobre los cargos por competencias, con la información suministrada por los colaboradores de la empresa Dimel Ingeniería S.A.

Dado que este tipo de metodología estudia el contexto natural, interpretando las situaciones de acuerdo al significado que tiene para cada individuo implicado en la situación, para ello se utilizan los métodos de recolección de datos como lo son entrevistas, observaciones y textos históricos.

El proceso de recolección de datos de esta investigación se llevará a cabo por medio de entrevistas a profundidad y métodos de observación, que nos permitirá observar la forma como actualmente se manejan los cargos en la empresa y a su vez diseñar los respectivos cargos por competencias. Para esto, se analizaran casos particulares por medio de entrevistas a profundidad.

Según Taylor y Bogdan (1984) la entrevista a profundidad es una técnica de obtención de información, mediante una conversación cara a cara con el individuo o los individuos, para un estudio analítico o para contribuir en el diagnóstico de la investigación.

6. INSTRUMENTOS

La obtención de la información se realizó por medio de entrevistas a profundidad a colaboradores tanto operativos como de gerencia de la empresa Dimel Ingeniería S.A, como la doctora Marta Alles menciona en su libro Gestión por competencias es de crucial importancia que todos los niveles de la organización estén involucrados en el proceso de creación de los cargos por competencia. Después del proceso de entrevistas continuará el proceso de observación, este permite generar un análisis más exacto acerca de los datos recolectados anteriormente donde se documentará cada una de las tareas de los colaboradores del área de producción y qué competencias son necesarias para ejecutar estas labores.

7. POBLACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se entrevistaron a tres personas con alta importancia y autoridad para la empresa, de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la misma. En primer lugar se entrevistó a Ferlín Chala quien es el supervisor del área de producción, seguido de él, se entrevistó a Jimena Cerón quien es la coordinadora de recursos humanos y finalmente se entrevistó a William Sandoval quien es el ingeniero encargado de la planta. Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de tener una mejor percepción sobre las competencias que se requieren para la ejecución de los cargos operativos.

8. PROCEDIMIENTO

Las entrevistas se iniciaron dando contextualización sobre la importancia de los cargos por competencia en las compañías, se establecieron los parámetros que requería la empresa para hacer este estudio, como lo es la identificación del cargo, funciones, requerimientos, interrelaciones, autoridad, responsabilidades y por supuesto las competencias que debe tener cada cargo, después de conocer la información, procesos y las instalaciones de la empresa se pudo tener un diagnóstico de la organización, con esto se pudo empezar a diseñar los cargos por competencia basados en el modelo de Martha Alles, un total de cuatro perfiles de cargos se levantaron; todos del área de producción en la fábrica de fibra de vidrio.

Los perfiles de cargos asignados fueron operador CNC (sus siglas corresponden a control numérico computarizado, y corresponden a operadores de máquinas), operario, ayudante general y ayudante practico.

9. RESULTADOS

A continuación, presentaremos los perfiles de cargos levantados. Se presentarán los perfiles de operario CNC, operario, ayudante practico, ayudante general. El formato entregado por la empresa ya contaba con los riesgos inherentes al cargo, autoridad, responsabilidades en calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente, es por esto que son los mismos para todos los empleados en este caso.

AYUDANTE GENERAL DE PLANTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación Cargo	Ayudante General Planta Fibra	
Jefe Inmediato	Supervisor Planta Fibra	
Área	Producción Dipole	
Proceso / Subproceso	Producción Planta Fibra	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Brindar el apoyo necesario a operario para garantizar el desarrollo de proceso productivo de acuerdo a prioridades, plazos, condiciones de seguridad, calidad y especificaciones establecidas.		
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS

<p>1. Cumplir programa de producción.</p>	<p>1.1 Siguiendo secuencia de producción definida en programa de producción. 1.2 Controlando las cantidades producidas para cada referencia. 1.3 Registrando producción en formatos definidos en plan de calidad. 1.4 Cumpliendo estándares de producción definidos para referencias producidas. 1.5 Verificar que los elementos necesarios para el proceso de producción estén disponibles (Materias primas, Insumos, producto en proceso, especificaciones para producto - proceso, herramientas y elementos de protección personal).</p>	<p>Cumplimiento a programa > 95%</p>
<p>2. Garantizar el cumplimiento de especificaciones de calidad de producto y proceso.</p>	<p>2.1 Realizando el proceso de acuerdo a instructivos de proceso. 2.2 Realizando controles en producto y proceso de acuerdo a lineamientos definidos en el plan de calidad. 2.3 Registrando información en formatos definidos en el plan de calidad. 2.4 Aplicando el procedimiento definido para producto no conforme.</p>	<p>Producto no conforme < 1%</p>
<p>3. Realizar actividades desarrolladas con seguridad.</p>	<p>3.1 Conociendo y aplicando matriz de riesgos y peligros. 3.2 Utilizando de manera permanente los EPP's definidos para proceso realizado. 3.3 Preservando los EPP's entregados para realizar actividades asignadas. 3.4 Reportando condiciones inseguras. 3.5 Participando en la identificación de oportunidades de mejora orientadas a incrementar niveles de seguridad en planta. 3.6 Participando en capacitaciones HSE programadas. 3.7 Conservando el puesto de trabajo en condiciones de orden y aseo. 3.8 Realizando actividades para las cuales ha sido entrenado.</p>	
<p>4. Apoyar la aplicación del</p>	<p>4.1 Aplicando matriz de aspectos e impactos ambientales. 4.2 Clasificando y disponiendo residuos según lineamientos. 4.3 Contribuyendo a eliminación de desperdicios.</p>	

sistema de gestión ambiental.	4.4 Participando en actividades de Gestión Ambiental.	
5. Apoyar reducción de costos en proceso.	5.1 Realizando producción de acuerdo a estándares de producción. 5.2 Controlando y garantizando consumos de materias primas definidas para cada referencia. 5.3 Optimizando el consumo de insumos requeridos en proceso. 5.4 Contribuyendo a la eliminación de tiempos improductivos. 5.5 Preservando elementos de protección personal. 5.6 Contribuyendo a la preservación de activos dispuestos en planta. 5.7 Contribuyendo a reducción y eliminación de reprocesos. 5.8 Contribuyendo a la reducción de desperdicios.	

IV. COMPETENCIAS CONDUCTUALES – HABILIDADES

COMPETENCIAS	NIVELES				
	A	B	C	D	E
Organizacionales					
Trabajo en equipo				X	
Orientación al cliente				X	
Mejoramiento continuo				X	
Autocuidado				X	
Comunicación asertiva				X	
Específicas del Área					
Orientación a resultados				X	
iniciativa				X	
Planificación y organización				X	

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Educación Formal: Bachiller	Formación: Conocimiento básico en metrología y manejo de herramientas.
Experiencia: Un (1) año en funciones relacionadas con el cargo.	

VII. RIESGOS INHERENTES AL CARGO	
1. Biomecánico	2. Físico
3. Seguridad	4. Eléctrico
5. Mecánico	6. Físico- Químico
7. Locativos	8. Biológico
9. Químicos	10. Psicosocial
VIII. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES EN CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE	
AUTORIDAD:	RESPONSABILIDAD:
<ul style="list-style-type: none"> • Suspende su labor cuando considere que la actividad implica algún riesgo para su integridad y la de sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar los recursos necesarios para garantizar el desempeño de su labor de una manera segura. • Cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la empresa. • Tratamiento de información confidencial. • Cumplir con las políticas, normas y procedimientos en Seguridad, Salud Ocupacional y medio ambiente de la compañía. • Participar en las actividades en HSE.

AYUDANTE PRACTICO DE PLANTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación Cargo	Ayudante Practico	
Jefe Inmediato	Supervisor de Fabrica	
Área	Producción Dipole	
Proceso / Subproceso	Producción Planta Fibra	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Brindar el apoyo necesario a operario para garantizar el desarrollo de proceso productivo de acuerdo a prioridades, plazos, condiciones de seguridad y especificaciones establecidas.		
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
6. Cumplir programa de producción.	6.1 Siguiendo secuencia de producción definida en programa de producción.	Cumplimiento a programa > 95%
	6.2 Controlando las cantidades producidas para cada referencia.	
	6.3 Registrando producción en formatos definidos en plan de calidad.	
	6.4 Cumpliendo estándares de producción definidos para referencias producidas.	
	6.5 Verificar que los elementos necesarios para el proceso de producción estén disponibles (Materias primas, Insumos, producto en proceso, especificaciones para producto - proceso, herramientas y elementos de protección personal.	
7. Garantizar el cumplimiento de especificaciones de calidad de producto y proceso.	7.1 Realizando el proceso de acuerdo a instructivos de proceso.	Producto no conforme < 1%
	7.2 Realizando controles en producto y proceso de acuerdo a lineamientos definidos en el plan de calidad.	
	7.3 Registrando información en formatos definidos en el plan de calidad.	
	7.4 Aplicando el procedimiento definido para producto no conforme.	
	7.5 Velar por el correcto uso de máquinas y equipos dispuestos para su uso en proceso productivo.	

<p>8. Realizar actividades desarrolladas con seguridad .</p>	<p>8.1 Conociendo y aplicando matriz de riesgos y peligros. 8.2 Utilizando de manera permanente los EPP's definidos para proceso realizado. 8.3 Preservando los EPP's entregados para realizar actividades asignadas. 8.4 Reportando condiciones inseguras. 8.5 Participando en la identificación de oportunidades de mejora orientadas a incrementar niveles de seguridad en planta. 8.6 Participando en capacitaciones HSE programadas. 8.7 Conservando el puesto de trabajo en condiciones de orden y aseo. 8.8 Realizando actividades para las cuales ha sido entrenado. 8.9 Emplear los elementos de protección personal definidos para los procesos.</p>	
<p>9. Apoyar la aplicación del sistema de gestión ambiental .</p>	<p>9.1 Aplicando matriz de aspectos e impactos ambientales. 9.2 Clasificando y disponiendo residuos según lineamientos. 9.3 Contribuyendo a eliminación de desperdicios. 9.4 Participando en actividades de Gestión Ambiental.</p>	
<p>10. Apoyar reducción de costos en proceso.</p>	<p>10.1 Realizando producción de acuerdo a estándares de producción. 10.2 Controlando y garantizando consumos de materias primas definidas para cada referencia. 10.3 Optimizando el consumo de insumos requeridos en proceso. 10.4 Contribuyendo a la eliminación de tiempos improductivos. 10.5 Preservando elementos de protección personal. 10.6 Contribuyendo a la preservación de activos dispuestos en planta. 10.7 Contribuyendo a reducción y eliminación de reprocesos. 10.8 Contribuyendo a la reducción de desperdicios.</p>	
IV. COMPETENCIAS CONDUCTUALES – HABILIDADES		
COMPETENCIAS	NIVELES	

Organizacionales	A	B	C	D	E
Trabajo en equipo				X	
Orientación al cliente				X	
Mejoramiento continuo				X	
Autocuidado				X	
Comunicación asertiva				X	
Específicas del Área					
Orientación a resultados				X	
Iniciativa				X	
Planificación y organización				X	
V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO					
Educación Formal: Bachiller			Educación No Formal-Formación: Principios básicos de Soldadura Conocimiento básico en metrología. Manejo básico de máquinas y herramientas.		
VII. RIESGOS INHERENTES AL CARGO					
11. Biomecánico			12. Físico		
13. Seguridad			14. Eléctrico		
15. Mecánico			16. Físico- Químico		
17. Locativos			18. Biológico		
19. Químicos			20. Psicosocial		
Experiencia: Un (1) año en funciones relacionadas con el cargo.					

VIII. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES EN CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE

AUTORIDAD:

- Suspender su labor cuando considere que la actividad implica algún riesgo para su integridad y la de sus compañeros

RESPONSABILIDAD:

- Solicitar los recursos necesarios para garantizar el desempeño de su labor de una manera segura.
- Cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Tratamiento de información confidencial.
- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos en Seguridad, Salud Ocupacional y medio ambiente de la compañía.
- Participar en las actividades en HSE.
- Informar los peligros que detecte que sean potenciales de riesgos y los aspectos ambientales que pueden generar un impacto ambiental significativo en el desarrollo de sus actividades.
- Utilizar de manera adecuada y mantener en buen estado los elementos de protección personal.
- No hacer uso de las herramientas y equipos en lo que no ha sido entrenado.
- Conocer los factores de riesgo a los que está expuesto en su lugar de trabajo.
- Conocer, implementar y llevar a cabo los controles y normas de seguridad y salud definidas para los puestos o área de trabajo.
- Reportar actos y/o condiciones inseguras o sub estándar
- Verificación de las condiciones operacionales de su máquina o herramienta a través del check lis de herramienta o preoperacional de la máquina.
- Mantener el orden y la limpieza de su puesto o lugar de trabajo

OPERARIO CNC DE PLANTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación Cargo	Operario CNC		
Jefe Inmediato	Supervisor de fabrica		
Área	Producción Dipole		
Proceso / Subproceso	Producción Planta Fibra		
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Liderar y responder por el grupo de trabajo y la maquina con control numérico computarizado (CNC). Responder por el cumplimiento del programa de fabricación, según la solicitud de ejecución definida para tal fin.			
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
RESPONSABILIDADES		ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
1. Cumplir programa de producción.	1.1	Conocer y analizar la programación de producción.	Cumplimiento a programa > 95%
	1.2	Operar máquina puente grúa para cargue y descargue de moldes.	
	1.3	Operar equipos con control numérico computarizado (CNC).	
	1.4	Garantizar la correcta operación de equipos con control numérico computarizado (CNC).	
2. Garantizar el cumplimiento de especificaciones de calidad de producto y proceso.	2.1	Verificar que los elementos necesarios para el proceso de producción estén disponibles (maquinas, materia prima, herramientas e insumos).	Producto no conforme < 1%
	2.2	Realizar inspecciones de producto.	
	2.3	Identificar y notificar al supervisor de turno, los riesgos asociados con el no cumplimiento de los programas de fabricación.	
	2.4	Ejecutar y garantizar el cumplimiento de la programación de producción establecida, de acuerdo con las órdenes de producción.	
	2.5	Registrar las actividades ejecutadas en el puesto de trabajo (mantenimiento, calidad, operación, pre operación).	
	2.6	Reportar a los supervisores daños de la maquinaria o herramientas utilizadas.	

3. Realizar actividades desarrolladas con seguridad.	3.1 Reportar accidentes de trabajo e incidentes presentados durante la ejecución de los procesos. 3.2 Conociendo y aplicando matriz de riesgos peligros. 3.3 Utilizando de manera permanente los EPP's definidos para proceso realizado. 3.4 Preservando los EPP's entregados para realizar actividades asignadas. 3.5 Reportando condiciones inseguras. 3.6 Participando en la identificación de oportunidades de mejora orientadas a incrementar niveles de seguridad en planta. 3.7 Participando en capacitaciones HSE programadas. 3.8 Conservando el puesto de trabajo en condiciones de orden y aseo. 3.9 Realizando actividades para las cuales ha sido entrenado.	
4. Apoyar la aplicación del sistema de gestión ambiental.	4.1 Aplicando matriz de aspectos e impactos ambientales. 4.2 Clasificando y disponiendo residuos según lineamientos. 4.3 Contribuyendo a eliminación de desperdicios. 4.4 Participando en actividades de Gestión Ambiental.	
5. Apoyar reducción de costos en proceso.	5.1 Realizando producción de acuerdo a estándares de producción. 5.2 Controlando y garantizando consumos de materias primas definidas para cada referencia. 5.3 Optimizando el consumo de insumos requeridos en proceso. 5.4 Contribuyendo a la eliminación de tiempos improductivos. 5.5 Preservando elementos de protección personal. 5.6 Contribuyendo a la preservación de activos dispuestos en planta. 5.7 Contribuyendo a reducción y eliminación de reproceso. 5.8 Contribuyendo a la reducción de desperdicios.	

IV. COMPETENCIAS CONDUCTUALES – HABILIDADES

COMPETENCIAS	NIVELES				
	A	B	C	D	E
Organizacionales					
Trabajo en equipo				X	
Orientación al cliente				X	
Mejoramiento continuo				X	

Autocuidado				X	
Comunicación asertiva				X	
Específicas del Área					
Orientación a resultados				X	
iniciativa				X	
Planificación y organización				X	
V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO					
Educación Formal: Técnico/Tecnólogo			Educación No Formal-Formación: Conocimiento de lectura de planos Manejo de máquinas industriales con control numérico computarizado (CNC) Conocimiento básico en metrología, electrónica, sistemas y mecánica industrial.		
Experiencia: Un (1) año en funciones relacionadas con el cargo.					
VII. RIESGOS INHERENTES AL CARGO					
21. Biomecánico			22. Físico		
23. Seguridad			24. Eléctrico		
25. Mecánico			26. Físico- Químico		
27. Locativos			28. Biológico		
29. Químicos			30. Psicosocial		

VIII. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES EN CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE

AUTORIDAD:

- Suspender su labor cuando considere que la actividad implica algún riesgo para su integridad y la de sus compañeros

RESPONSABILIDAD:

- Informar los peligros que detecte que sean potenciales de riesgos y los aspectos ambientales que pueden generar un impacto ambiental significativo en el desarrollo de sus actividades.
- Utilizar de manera adecuada y mantener en buen estado los elementos de protección personal.
- Solicitar los recursos necesarios para garantizar el desempeño de su labor de una manera segura.
- Cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Tratamiento de información confidencial.
- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos en Seguridad, Salud Ocupacional y medio ambiente de la compañía.
- Participar en las actividades en HSE.
- No hacer uso de las herramientas y equipos en lo que no ha sido entrenado.
- Conocer los factores de riesgo a los que está expuesto en su lugar de trabajo.
- Conocer, implementar y llevar a cabo los controles y normas de seguridad y salud definidas para los puestos o área de trabajo.
- Reportar actos y/o condiciones inseguras o sub estándar
- Verificación de las condiciones operacionales de su máquina o herramienta a través del check lis de herramienta o preoperacional de la máquina.
- Mantener el orden y la limpieza de su puesto o lugar de trabajo.

OPERARIO DE PLANTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación Cargo	Operario Planta Fibra	
Jefe Inmediato	Supervisor Planta Fibra	
Área	Producción Dipole	
Proceso / Subproceso	Producción Planta Fibra	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por el cumplimiento oportuno de programa de producción de acuerdo a estándares de producción, calidad, seguridad y medio ambiente definidos para el proceso realizado.		
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
11. Cumplir programa de producción.	11.1 Siguiendo secuencia de producción definida en programa de producción.	Cumplimiento a programa > 95%
	11.2 Controlando las cantidades producidas para cada referencia.	
	11.3 Verificar que los elementos necesarios para el proceso de producción estén disponibles (maquinas, materia prima, herramientas e insumos).	
	11.4 Registrando producción en formatos definidos en plan de calidad.	
	11.5 Cumpliendo estándares de producción definidos para referencias producidas.	
12. Garantizar el cumplimiento de especificaciones de calidad de producto y proceso.	12.1 Realizando el proceso de acuerdo a instructivos de proceso.	Producto no conforme < 1%
	12.2 Realizando controles en producto y proceso de acuerdo a lineamientos definidos en el plan de calidad.	
	12.3 Registrando información en formatos definidos en el plan de calidad.	
	12.4 Aplicando el procedimiento definido para producto no conforme.	

<p>13. Realizar actividades desarrolladas con seguridad.</p>	<p>13.1 Conociendo y aplicando matriz de riesgos y peligros. 13.2 Utilizando de manera permanente los EPP's definidos para proceso realizado. 13.3 Preservando los EPP's entregados para realizar actividades asignadas. 13.4 Reportando condiciones inseguras. 13.5 Participando en la identificación de oportunidades de mejora orientadas a incrementar niveles de seguridad en planta. 13.6 Participando en capacitaciones HSE programadas. 13.7 Conservando el puesto de trabajo en condiciones de orden y aseo. 13.8 Realizando actividades para las cuales ha sido entrenado.</p>	
<p>14. Apoyar la aplicación del sistema de gestión ambiental.</p>	<p>14.1 Aplicando matriz de aspectos e impactos ambientales. 14.2 Clasificando y disponiendo residuos según lineamientos. 14.3 Contribuyendo a eliminación de desperdicios. 14.4 Participando en actividades de Gestión Ambiental.</p>	
<p>15. Apoyar reducción de costos en proceso.</p>	<p>15.1 Realizando producción de acuerdo a estándares de producción. 15.2 Controlando y garantizando consumos de materias primas definidas para cada referencia. 15.3 Optimizando el consumo de insumos requeridos en proceso. 15.4 Contribuyendo a la eliminación de tiempos improductivos. 15.5 Preservando elementos de protección personal. 15.6 Contribuyendo a la preservación de activos dispuestos en planta. 15.7 Contribuyendo a reducción y eliminación de reprocesos. 15.8 Contribuyendo a la reducción de desperdicios.</p>	

IV. COMPETENCIAS CONDUCTUALES – HABILIDADES

COMPETENCIAS	NIVELES				
	A	B	C	D	E
Organizacionales					
Trabajo en equipo				X	
Orientación al cliente				X	
Mejoramiento continuo				X	
Autocuidado				X	
Comunicación asertiva				X	
Específicas del Área					
Orientación a resultados				X	
iniciativa				X	
Planificación y organización				X	

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación Formal: Bachiller	Formación: Conocimiento básico en metrología y manejo de herramientas.
Experiencia: Un (1) año en funciones relacionadas con el cargo.	
VII. RIESGOS INHERENTES AL CARGO	
31. Biomecánico	32. Físico
33. Seguridad	34. Eléctrico
35. Mecánico	36. Físico- Químico
37. Locativos	38. Biológico
39. Químicos	40. Psicosocial
VIII. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES EN CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE	
AUTORIDAD: Suspender su labor cuando considere que la actividad implica algún riesgo para su integridad y la de sus compañeros.	RESPONSABILIDAD: Solicitar los recursos necesarios para garantizar el desempeño de su labor de una manera segura. Cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la empresa. Tratamiento de información confidencial. Cumplir con las políticas, normas y procedimientos en Seguridad, Salud Ocupacional y medio ambiente de la compañía. Participar en las actividades en HSE.

10. CONCLUSIONES

- La implementación de perfiles de cargo para operarios es importante para la empresa ya que esto ayuda al área de recursos humanos a la hora de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, retroalimentar y retener el capital humano.
- Unificar el lenguaje entre el área de gestión y producción para hacer más eficientes sus procesos, esto de vital importancia para no incurrir en costos extras.
- Se trabajó sobre cuatro cargos que fueron definidos como críticos por la organización, es decir, quienes desempeñen estos cargos deben ser personas expertas buscando minimizar los errores, porque el impacto en los resultados es alto, por tal razón deben tener todas la competencia asignadas.
- Se comprendió la necesidad de la organización por formalizar los perfiles de cargo para alinear los procesos de producción con las capacidades y conocimientos de las personas que desempeñan los cargos.

11. RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la empresa Dimel Ingeniería S.A. seguir con el proceso de evaluación de cada uno de los colaboradores para reforzar las competencias que hacen falta.
- De igual forma, se recomienda que la organización continúe con el proceso de descripción de cargos para todas las áreas de la empresa.

12. BIBIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, 9 edición. México: McGraw-Hill Education
- Alles, M. (2006). *Obra Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. 2 edición, Buenos Aires, Ediciones Granice.
- DIMEL INGENIERÍA S.A. (s.f). *Reseña histórica*. Recuperado el 10 de Octubre del 2018, de Sitio Web Dimel Ingeniería S.A.
- Werther, W. B.; Davis, K. & Guzmán, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*, 7 edición. México: McGraw-Hill Education.
- Sánchez Rodríguez, Alexander; Marrero Fornaris, Clara Elena; Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. (2015). *Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales Ciencias Holguín*, vol. XI, núm. 2, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba.

13. ANEXOS

Anexo 1. Modelo de perfil Dimel ingeniería.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación Cargo		
Jefe Inmediato		
Área		
Proceso / Subproceso		
II. OBJETIVO DEL CARGO		
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
16.	16.1	•
17.	17.1	•

18.	18.1	•
19.	19.1	•
20.	20.1	•

IV. COMPETENCIAS CONDUCTUALES – HABILIDADES

COMPETENCIAS	NIVELES				
	A	B	C	D	E
Organizacionales					
Trabajo en equipo					
Orientación al cliente					
Mejoramiento continuo					
Autocuidado					
Comunicación asertiva					
Específicas del Área					

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación Formal:	Formación:
Experiencia:	
VII. RIESGOS INHERENTES AL CARGO	
41. Biomecánico	42. Físico
43. Seguridad	44. Eléctrico
45. Mecánico	46. Físico- Químico
47. Locativos	48. Biológico
49. Químicos	50. Psicosocial
VIII. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES EN CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE	
AUTORIDAD: Suspender su labor cuando considere que la actividad implica algún riesgo para su integridad y la de sus compañeros.	RESPONSABILIDAD: Presentación de indicadores de gestión. Solicitar los recursos necesarios para garantizar el desempeño de su labor de una manera segura. Cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la empresa. Tratamiento de información confidencial Cumplir con las políticas, normas y procedimientos en Seguridad, Salud Ocupacional y medio ambiente de la compañía. Participar en las actividades en HSE.