UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

TITULO:

DISEÑO DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A.

EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE: MAGISTER EN PSICOLOGÍA LABORAL

AUTOR:
PS. INDUSTRIAL. MAGALY POLO QUIÑÓNEZ

GUAYAQUIL, JULIO DEL 2015

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD ACADÉMICA: DIRECCIÓN DE POSTGRADO

TITULO:
DISEÑO DEL MANUAL DE COMPETENCIAS PARA INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A.

EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE: MAGISTER EN PSICOLOGÍA LABORAL

AUTOR:
PS. INDUSTRIAL MAGALY POLO QUIÑONEZ

TUTOR:
MSc. YASEL SANTIESTEBAN DIAZ

GUAYAQUIL, JULIO 2015

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis padres Jorge Polo y Magdalena Quiñónez por su esfuerzo, amor y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores de la Facultad de ciencias Psicológicas por sus enseñanzas durante toda mi carrera profesional y porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a mi Tutora Irene Smith y Yasel Santisteban por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

Y por último a mi jefe Edward McIntosh quien ha sido un mentor, durante mis diez años de formación profesional en el sector industrial.

A mi familia y amigos muchas gracias.

RESUMEN

En la era del conocimiento el elemento diferenciador y determinante en la competitividad organizacional, lo constituyeron las personas que conformaron los equipos de trabajo de las organizaciones. De ese modo el Talento Humano se convirtió en el activo más valioso que posee una organización.

La gestión por competencias adquirió entonces importancia en aquellas organizaciones que se visualizaron el aprendizaje individual y colectivo como una lineamiento estratégico para su desarrollo, en una vía interna para profundizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo personal y en una vía externa para diferenciarse en los mercados, por lo tanto se definió como una variable que ha apalancado el logro de todo el Direccionamiento estratégico que se traza la organización. Se diseñó un manual para identificar y fortalecer las competencias organizacionales y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni S. A.

El manual de competencia que se esbozó en esta investigación permitió identificar, analizar e implementar un ciclo de gestión del talento humano que se desarrolló de manera coherente con la estrategia de la organización, evaluando e identificando las competencias requeridas para el Talento Humano.

ABSTRACT

DESIGN SKILLS MANUAL FOR TONI SA DAIRY INDUSTRY

In the knowledge of área and determining the differentiating element in organizational competitiveness, which constituted the people who formed work teams in organizations. There by Talent became the most valuable asset an organization has.

Competency management then became important for organizations that individual and collective learning is visualized as a strategic guideline for development, in an internal way for further work and generate opportunities for personal development and a way to differentiate into external markets therefore it defined as a variable achieving leveraged around the strategic Management trace the organization. A manual was designed to strengthen organizational and managerial skills of employees Toni Dairy Industries sa.

The manuel of competence outlined in this research allowed to identify, analyze and implement a series of management talent that developed consistent with the strategy of the organization, evaluating and identifying the skills required for the Talent.

INDICE

AGRADECIMIENTO 7
RESUMEN 8
ABSTRACT 9
INTRODUCCIÓN 12
CAPITULO I 15
MARCO TEORICO 15
1.1 Historicidad de la Psicología Organizacional 15
Historicidad del tema a tratar 16
CAPITULO II 33
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 33
2.1 Situación Problémica 33
2.2 Planteamiento del problema de investigación. 34
Formulación del Objetivo General 34
Formulación de los Objetivos Específicos 34
Perspectiva general y Tipo de Investigación 35
2.5 Hipótesis o Preguntas Científicas 35
2.6 Definición de Variables, Categorías o Constructos 36
Tema de Investigación 38
Objetivo 38
Categorías 38
Instrumento 38
Competencias Organizacionales y de gestión 38
-Descripción de la competencia. 38
-Conductas observables de cada competencia. 38
-Niveles de desarrollo de las competencias organizacionales y de gestión 38
Grupo de discusión con equipo multidisciplinarios de diferentes nivel organizacional 38
2. 7 Población y muestra 38
2.8 Métodos técnicas e instrumentos, ... 39
2.8.1 Objetivo 1 - Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 39
2.8.2 Objetivo 2 - Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 40
2.8.3 Objetivo 3 - Determinar las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 41
2.9. PROCEDIMIENTOS 41
2.9.1 Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 41
2.9.2 Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 43
2.9.3 Determinar las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 44
2.9.4. TECNICA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN 45
2.10. ASPECTOS ÉTICOS 46
CAPITULO III 47
3.- ANALISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 47
3.1.1. RESULTADOS DEL OBJETIVO 1 - Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 47

3.1.2 RESULTADOS DEL OBJETIVO 2 - Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 48
3.1.3 RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 – DETERMINAR las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni. 54
3.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 57
CONCLUSIONES 62
Conclusión 1 62
Conclusión 2 62
Conclusión 3 63
RECOMENDACIONES 64
Recomendación 1 64
Recomendación 2 64
Recomendación 3 64
BIBLIOGRAFÍA 66
El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland *manuelgross.bligoo.com/motivacion-el-modelo-de-las-tres-necesidades-(*24 sept. 2009). 68

INTRODUCCIÓN

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal. Es por eso que la investigación está fundamentada en la importancia de diseñar un manual de competencias, alineados a los objetivos estratégicos y a las variables que conforman la cultura de Industrias Lácteas Toni S.A.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar objetivos específicos para la elaboración del manual de competencias que permita la gestión del talento humano a fin de mejorar así el recurso humano de la organización.

Antes de abordar este tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

La gestión de competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de Recursos Humanos y desde ella a sus procesos: diseño, levantamiento y actualización de los perfiles de cargo, evaluación para la identificación de brechas para una correcta gestión del desempeño y así contribuir al logro de los objetivos

organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo. Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados. (Werther y Davis, 2004, p. 296)

La administración del talento en las organizaciones durante el siglo XXI, deberá estar plenamente identificada con las exigencias que el comportamiento humano requiere para manifestarse en conductas indicadas que influyen en cualquier actividad y que mediante la identificación de fortalezas y brechas a través de la evaluación del desempeño de las personas, brinde un elemento de oportunidad para el mejor posicionamiento dentro de la organización. (Domingo Alarcón Ortiz 2009).

El diseño de este Manual de Competencias para Industrias Lácteas Toni, podrá explicar cuáles son los comportamientos organizacionales que sirvan de base para esta organización y como las competencias de gestión aporten a un mejor desempeño gerencial en mandos medios y directivos.

Se fundamenta además en propiciar el autoconocimiento y del manejo correcto de las situaciones para lograr un desempeño congruente, esto es el de conocerse y estar sensibles a la realidad, diseñando estrategias para tomar decisiones y acciones de acuerdo al escenario que se va presentando.

Los resultados que se deriven de el diseño de este manual es que pueda explicar como es la persona y como las situacione a las que se enfrenta, se manifiestn en las conductas (talentos y competencias) y estas potencian o disminuyen la evaluación de su desempeño.

El autoconocimeinto de la persona deberá tener como meta la de mejorar la calidad de vida, haciendo uso eficeinte y eficaz de su potencial, su capacidad intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la organización an la que labora, a la sociedad a la que pertnece y al país del que forma parte.

El nuevo reto en la gestión del responsable de Recursos Huamnos es de gestionar el conocimiento y administrar el talento en cualquier organización y eso consiste en conseguir que todas las personas que participan en una organización se encuentren comprometidas con ella.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Historicidad de la Psicología Organizacional

Las organizaciones son sistemas abiertos y en particular sistemas sociales, ya que en las estructuras intervienen personas o sociedades y son quienes tienen relación con el medio o el ambiente en el que se encuentran inmersos.

Un sistema social es una estructuración de acontecimientos y sucesos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tienen una estructura separada de su funcionamiento (Allport, 1962).

De acuerdo a la definición de Allport, constituyen una estructuración de acontecimientos o sucesos donde los vínculos o relaciones entre personas son sociales. Aceptando que las organizaciones sociales y en particular las laborales son un tipo especial de sistema, vamos a definir las organizaciones de una forma más concreta.

Cuando un sistema social deje de funcionar, no se tiene ya estructura identificable. Nos es difícil considerar a los sistemas sociales como estructuras de acontecimientos, debido a nuestra necesidad de tener modos más concretos y sencillos de conceptualizar el mundo; por ello, identificamos edificios, equipo técnico y gente como componentes de una organización.

Las organizaciones sociales son: agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos pre-establecidos en un espacio físico y temporal.

Las principales características de las organizaciones como un tipo especial de sistema social es que deben poseer una estructura con sistemas de roles, claras distribuciones de autoridad y poder, existiendo mecanismos reguladores y estructuras de adaptación.

Un importante aspecto de las organizaciones desde el punto de vista psicológico es que el comportamiento interno está regulado fundamentalmente por las funciones, tareas, actividades, normas y valores asociados a la misión, estos a su vez están asociados a una demanda o necesidad social.

Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.

Por estas razones, una vez que las personas se integran a la organización son ubicados en posiciones dentro de su estructura, en las cuales asumen los roles o patrones de comportamiento que corresponden a dicha posición dentro de la misma. Esta ubicación implica un ajuste entre el individuo con sus características específicas, personales y de acuerdo el objeto social de la organización.

Historicidad del tema a tratar

Dentro de lo que hoy se identifica como Gestión de los Recursos Humanos o gestión del Capital Humano, uno de los elementos componentes fundamentales lo constituye la evaluación del desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño por competencias es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa su conceptualización como un proceso integrador, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común.)

La gestión de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Velázquez y De Miguel, 2003)

La gestión de competencias se ha convertido en una herramienta potente para gestar el capital humano de la organización. La adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos a decir de Díaz (2004), es una propuesta teórico-

metodológica interesante ya que dota a la práctica de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo; y a nivel metodológico demanda entonces la creación de técnicas que reconstruyan la interacción compleja que existe entre las características del individuo y las características de la situación de trabajo en la organización.

La evaluación por desempeño, el desarrollo y la selección por competencias, son procesos integrados a la gestión de recursos humanos por competencias, que constituyen la base de sus principales funciones. Desde hace algunos años las organizaciones han venido transformando su visión sobre el lugar que ocupan las personas dentro de la organización, y la importancia que tienen.

La evaluación del desempeño por competencias: como proceso se alimenta a partir de determinadas entradas. (Alles 2011). Nos propone el estudio de una serie de competencias: ética, liderazgo, comunicación, etc. a través de las conductas manifiestas, de aquello que puede "verse" a partir del comportamiento del individuo sin perder de vista que la génesis de dichas conductas anida en lo más profundo de la personalidad, que van a marcar desde su inicio la calidad de las salidas previstas al final del mismo.

(Alles 2010) subraya que los comportamientos o conductas (ya sea algo que se dice o algo que se hace) son la parte visible de las competencias, y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos. El camino para lograr estos cambios no es fácil; requiere metodología, esfuerzo, tiempo y, sobre todo, una clara motivación personal. En general la capacitación en nuestro medio se ha basado en la instrucción, escasamente en nuestra formación, lo cual ha puesto en evidencia que la mera transmisión de conocimientos es suficiente para lograr modificaciones en los comportamientos. De ello se desprende que es necesario trabajar desde otros ángulos, con nuevos enfoques que permitan el desarrollo del talento ubicado en las bases de nuestra personalidad, recordando que con el término *competencia* se hace referencia a las características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño por competencias efectuada de forma anual servirá "como reconocimiento a los buenos colaboradores", "como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección,

capacitación, ascensos, aumentos de salario, concesión de permisos, y reducciones forzosas de personal."

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Permite condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración como:

Administración por objetivos. Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sea mesurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los colaboradores estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación.

Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr sus objetivos. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los colaboradores obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una Meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que el colaborador y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo Del colaborador.

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para: Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización, hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el servidor, propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado

de motivación de los colaboradores en el trabajo y determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal por competencias. Sustentar los criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades y formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores colaboradores de la empresa. Werther, W. y Davis, K (2004).

La evaluación de desempeño por competencias es un instrumento para dirigir y supervisar personal, y establece un vínculo entre el responsable de efectuar la evaluación y el evaluado, estableciendo un espacio para la mutua comprensión y el diálogo adecuado compartiendo lo que la organización espera y las expectativas y compromisos que solicita el colaborador.
Las evaluaciones deben realizarse en relación al perfil de competencias del puesto, ya que en el mismo indica la relación de la estructura a la cual reporta, las competencias organizacionales y técnicas que necesita, así como también las funciones principales considerando la educación formal y la experiencia laboral para lograr los objetivos planteados.

Para llegar a un proceso de evaluación de competencias se debe tener estructurada la gestión de recursos humanos por competencias ya que la misma parte de un modelo, el cual cubre en su totalidad todos los subsistemas de recursos humanos.

Revisaremos algunos conceptos que nos invitan a clarificar la definición de la gestión de recursos humanos por competencias desde distintas ópticas:

De acuerdo a Elliot Jaques (1994) la gestión de recursos humanos por competencias plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada a los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados.

Otra definición la manifiesta David McClelland (1999) analiza la motivación humana que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión de recursos humanos por competencias, comprender la motivación del colaborador lleva a la conclusión de que hay un motivo con un interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; este afán que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Cruz, Rojas, Vega & Villegas (2008) indican que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y la administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podían hacer.

Luego de las descripciones anteriores indicamos que el modelo de gestión de recursos humanos por competencias, es crear un proceso estructurado a través del cual la organización busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, por medio de la gestión de los colaboradores y de sus directivos.
Definimos el modelo de gestión por competencias como una declaración por escrito, clara y formal acerca de lo que deben hacer, constituida por conjunto de comportamientos críticos, competencias organizacionales, de gestión y técnicas que se utilizará como base para la gestión del talento humano conteniendo la definición de grados de nivel de dominio.

Cuando se aplica el modelo de gestión de recursos humanos por competencias se alinea el talento humano a las estrategias de la empresa, se mejora la brecha entra la persona y el puesto que desempeña, además de integrar los distintos subsistemas funcionales dentro de la organización, como es la selección por competencias, la capacitación y desarrollo por competencias, la evaluación de desempeño por competencias, desarrollo organizacional por competencias, administración de personal por competencias.

Aproximaciones teóricas sobre el tema

La Administración de Recursos Humanos está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana. Igualmente, las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presupuestos que delinean las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados. La aplicación de esos principios y suposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que deben prevalecer dentro de las organizaciones.

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más elevadas como la autorrealización. De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son las básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

La motivación hacia el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues forma parte de las contribuciones humanas a la productividad del trabajo, la que, como se sabe, es uno de los principales pilares sobre los que se levanta el bienestar en nuestra sociedad.

También, algunos tipos de comportamiento como, por ejemplo: el ausentismo, el despilfarro, mala calidad, negativas a colaborar y otros, causan efectos dañinos en la buena marcha del trabajo de la organización y pueden tener igualmente su base en la motivación hacía el trabajo.

El hecho de que un trabajo reciba una retribución no significa necesariamente que motive al trabajador a un alto rendimiento, más, una retribución inadecuada sí puede provocar reacciones negativas.

La motivación está íntimamente relacionada con la fluctuación. El fenómeno de la fluctuación de personal, relacionado al movimiento de entradas y salidas de los trabajadores en empresas e instituciones y fuerza laboral en su conjunto, es un

fenómeno socioeconómico complejo, de análisis y control complicados a causa de la variedad, dinámica y envergadura de sus causales, cuyo estudio resulta de gran importancia para cualquiera de los tres niveles básicos de interés, implicados en el mismo: la economía nacional en su conjunto, los distintos sectores y ramas económicas, así como las mismas empresas.

David McClelland (1988) describió tres tipos de necesidades motivacionales que son: la necesidad de logro, de poder y de asociación. Estos enunciados caracterizan tanto a los altos niveles gerenciales como a los niveles operativos, en su estilo y comportamiento.

A continuación detallaremos cada una de las mismas: la necesidad de logro se refiere al impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.

Dentro del ámbito laboral se presentan ciertas situaciones para los colaboradores que se identifiquen con la necesidad de logro debido a que asumen la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar mejorar en los puntos críticos que poseen.

La necesidad de poder manifiesta que es aquella que consiste en hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Este es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y de controlar a los demás.

Podemos encontrar en las organizaciones aquellas personas que gozan de “estar a cargo”, luchan por influir positivamente o negativamente en los demás, constantemente prefieren encontrarse en situaciones de competencias y desafíos; y están más interesados en el prestigio y ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

Y la tercera indicada por McClelland, la necesidad de afiliación, es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas, aquí se ve el esfuerzo de los individuos por las situaciones de cooperación más que por las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

Una vez que tomamos las definiciones tanto de Maslow como de McClelland podemos indicar que para ejecutar alguna evaluación de desempeño por competencias e implementar el modelo de competencias a través del diccionario, debemos considerar qué motiva al individuo para continuar en una organización, y como la organización trata de lograr mantener constantemente la motivación óptima de sus colaboradores.

Caracterización de la organización

Industria Lácteas Toni S.A. es una empresa familiar líder en productos lácteos con 30 años en el mercado, se adquirió la franquicia con tecnología Suiza. Empezando con una pequeña planta y 50 trabajadores, está ubicada en el norte de la ciudad.

Su proceso termina en la entrega de los productos a los distribuidores, su distribución hace años consistía en 1 furgón a la semana, en la actualidad se despacha 50 furgones diarios a los distintos distribuidores a nivel nacional.

Esta organización es responsable y comprometida con el medio ambiente, elaborando productos derivados de la leche como yogurt, leche pasteurizada en las diferentes presentaciones de litro y un cuarto sabores: entera, semidescremada, omega 3, huesos sanos y quesos natural, hierbas finas y cereza.

Desde el año 90 incursionó en los productos como: gelatina normal, dieta y leche sabores. En el 2006 amplio la variedad ingresando al mercado de bebidas tales como: jugos variados, te y agua.

Esta compañía desarrolla alimentos de alto beneficio para la salud cuenta con certificaciones de calidad ISO 9000; certificación ambiental ISO 14001; certificación en HACCP en la línea de yogurt y Buenas Prácticas de Manufactura.

Misión

Trabajamos en la producción de alimentos funcionales e inocuos de alto beneficio para la salud y la nutrición; a través de esta actividad buscamos tener alta rentabilidad sostenida para satisfacer las necesidades de los accionistas, clientes, proveedores y funcionarios.

Visión

Seremos la empresa preferida de los consumidores, aliados comerciales y colaboradores; produciremos alimentos nutritivos funcionales de alto beneficio para la salud creando valor económico sostenido, protegiendo el medio ambiente y buscando el bienestar de la comunidad y todas las partes interesadas.

Objeto social

Nuestro talento humano se caracteriza por desarrollar, elaborar y distribuir productos alimenticios funcionales e inocuos de alto beneficio para la salud a través de una planificación, constante análisis y mejora de todos los procesos, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

Valores

Mejoramiento Continuo.- Personal capacitado y motivado, trabaja por el mejoramiento continuo, el logro de los objetivos y metas institucionales lo que se deriva en su satisfacción y bienestar.

Trabajo en Equipo.- Los distribuidores son nuestros socios de negocio por activos, trabajamos juntos buscando resultados positivos, creando un buen clima de trabajo, compartiendo conocimientos y logrando metas comunes.

Innovación y creatividad.- Permanentemente buscamos asegurar nuestra competitividad ofreciendo a los consumidores nuevos productos con valores diferenciadores e innovadores de calidad y nutrición.

Desarrollo Sostenible.- Producimos con responsabilidad sostenible con el fin de mantener y mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras. El desarrollo sostenible nos permitirá ser preferidos por la sociedad y los consumidores.

Composición de la empresa

Esta organización está conformada por un total de 626 colaboradores.

A continuación detallaremos la composición de la empresa 9 líneas directas de reporte y como área de soporte 3.

- **Estructura (líneas de subordinación)**

Caracterización de la población.

- Edad

Rangos	Edad	%
18 - 25	205	30%
26 - 35	190	34%
36 - 45	127	20%
46 - 55	85	14%
55 en adelante	19	2%
Total de empleados	626	100%

- Nivel Escolar

Niveles	Nivel Escolar	%
Primaria Incompleta	10	2%
Primaria Completa	10	2%
Ciclo Básico	20	3%
Bachilleres (secundaria completa)	502	80%
Profesionales	72	12%
Post grados (Diplomados, especialidades, maestrías)	12	2%
Total de empleados	**626**	**100%**

- Experiencia laboral en el puesto

Años de trabajo	Puesto	%
0 – 5	310	50%
6 – 11	205	33%
12 – 17	80	13%
18 - en adelante	31	5%
Total	626	100%

- Experiencia laboral en la empresa

Años de trabajo	Empresa	%
0 – 5	310	50%
6 – 11	217	35%
12 – 17	47	8%
18 - en adelante	52	8%
Total	626	100%

- Sexo

Género	Sexo	%
Masculino	444	71%
Femenino	182	29%
Total de empleados	**626**	**100%**

- Puestos Claves

Nro.	Nombre del Cargo	Puestos Claves	%
1	Gerentes	10	40%
2	Jefes	8	32%
3	Contador	1	4%
4	Supervisores	2	8%
9	Líderes de procesos	4	16%
	Total	25	100%

- Tipos de actividad laboral (puesto de trabajo)

Nro.	Cargos	# trabajador	%
1	Gerentes	15	2%
2	Jefes	22	4%
3	Contador	2	0%
4	Supervisores	20	3%
5	Asistente	25	4%
6	Analistas	12	2%
7	Coordinadores	20	3%
8	Auxiliares	20	3%
9	Líderes de procesos	18	3%
10	Operador de planta	52	8%
11	Ayudantes de operadores	191	31%
12	Obreros	160	26%
13	Bodegueros	34	5%
14	Estibadores	35	6%
	Total	626	100%

Para este estudio se consideró todas las áreas de la empresa, ya que el modelo de competencias se aplicó a todos los niveles de la misma.

Como se aprecia en la tabla de tipos de actividad laboral tenemos cargos aplicados al nivel operativo así como administrativo, siendo el nivel operativo el más representativo por la cantidad de población en la organización.

Cabe mencionar que a pesar de tener una población masculina en un porcentaje considerado, se mantiene la equidad de los criterios para considerar la participación en las evaluaciones de desempeño de competencias. Se escogió el total de trabajadores para la aplicación de la encuesta tanto del área administrativa y operativo. Incluidos los líderes o personal directivo

El motivo que se escogió el total de la población, es que la aplicación del modelo de competencias es para toda la organización, así como también se establecerá a las personas que han cumplido un periodo de un año en el puesto la evaluación de desempeño por competencias.

La finalidad de la misma es evaluar las competencias de forma objetiva a quienes han tenido un tiempo mínimo de un año para potencializarlas dentro de las funciones específicas de su puesto en la organización.

Evaluar con objetividad a los empleados, conocer todo acerca de ellos: Su nivel de rendimiento diario, por meses, por proyectos, problemas en cumplir determinados plazos, momentos personales difíciles, responsabilidades nuevas adquiridas, incapacidades no superadas, grado de entrega, de integración con el equipo, son algunas de las premisas que se consideran al momento de planificar la evaluación de desempeño por competencias.

Los problemas de evaluación de resultados y competencias suelen ser comunes en nuestro entorno cultural y hacen que no se aproveche el verdadero potencial de estas herramientas. Resulta importante contar con una estrategia de comunicación adecuada,

un modelo contrastado y apoyarse en programas de capacitación para reforzar los mensajes y las habilidades clave.

Pero si perseguimos cambios relevantes a la hora de entender y poner en práctica el sistema por competencias, parece necesario reforzarlo a través de otros gestos, como no permitir el acceso a un curso cuando existe una buena evaluación o tener muy en cuenta las evaluaciones en la carrera profesional del trabajador. Trabajar a partir de las competencias; no de todas sino de aquellas un puesto de trabajo requiere para alcanzar un performance superior. En aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: es en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.
El desagregado en competencias será útil no sólo para su evaluación, sino también para su posterior desarrollo. Para que este sea fructífero deberá basarse en un adecuado desglose en competencias, es decir, en una correcta definición de competencias con relación al puesto de trabajo y desde ya, según la Misión y la Visión de la organización.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

Al mencionar las competencias la definición de Spencer y Spencer (1993) indica que competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Analizaremos este concepto en términos importantes como característica subyacente el cual significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad de cada individuo y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones pero sobre todo de desafíos laborales.

Al momento de Spencer y Spencer indican que está causalmente relacionada quiere decir que la competencia anticipa el comportamiento y desempeño de la persona dentro del ámbito laboral y personal. El estándar de efectividad es lo que permite cuantificar los comportamientos observables de la competencia para llegar a la meta deseada.

Iniciaremos con la definición de competencia: es el conjunto de conocimientos (saber) habilidades (saber hacer) y atributos (ser) que son necesarios para que una persona pueda participar y contribuir de manera efectiva con el logro de nuestras estrategias empresariales.

Existen diversas clasificaciones de las competencias citaremos algunas de las reconocidas:

Ernst & Young (1998) indica que las características o competencias que garantizan el éxito son: conocimientos, habilidades y cualidades. Y los conocimientos son aquellos que se derivan de la aplicación de una técnica específica, como por ejemplo manejo de Word, Excel.

Las habilidades que normalmente requieren entrenamiento y experiencia, podemos citar el entrenamiento para una maratón.

Y por último sin restarle importancia a las cualidades las cuales están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo, un ejemplo de esto es la innovación.

El estudio de las competencias laborales han permitido al autor Ernst & Young establecer tres tipos de ellas, cuya asimilación debe ser previa al diseño de un modelo corporativo de competencias laborales. Constituye la herramienta básica para analizar, identificar, validar e implementar un modelo de gestión por competencias.

Competencias corporativas es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión hacen que deban ser poseídas por todos los miembros que la componen independientemente del cargo que ocupen, ya que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen substancialmente

al éxito y la productividad organizacional. Normalmente este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y/o gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Competencias técnicas son aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias corporativas son de aplicación general a todos los cargos de la organización, las competencias técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de su empresa.

Competencias actitudinales o de Gestión son aquellos componentes actitudinales de un individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo.

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

Los sistemas de evaluación por competencias deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

La evaluación del desempeño por competencias es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

Para efectuar las evaluaciones de desempeño se usarán las competencias definidas para cada uno de los cargos considerando los niveles específicos que posee cada puesto de la organización.

Gómez-Mejía indica que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento deben ser concretos.

La evaluación del desempeño por competencias se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.

Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.

Las evaluaciones del desempeño por competencias tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.

El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.

El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo y saber cuáles son las brechas que requiere mejorar.

La evaluación de desempeño por competencias consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos). Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma que los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona.

Además, el sistema de evaluación por competencias tiene un doble valor ya que aumenta la productividad de los profesionales del departamento de recursos humanos y es un elemento clave para orientar de modo efectivo y estratégico la inversión en desarrollo y formación.

Partiendo del concepto según (Martha Alles, 2010) La evaluación por competencias son los resultados de las características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento posible. Las podríamos definir como los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Situación Problémica

El rasgo característico de la época actual es el cambio. Condicionado por la necesidad de supervivencia económica, el trabajo profesional está hoy sujeto a una transformación radical. Los objetivos fundamentales de la empresa, como la obtención de beneficios y el mantenimiento de la actividad, la máxima racionalidad unida al humanitarismo. Las altas cuotas de mercado y la ampliación de la empresa, tratan de alcanzarse cada vez en mayor medida mediante las nuevas tecnologías, reducción de costos, innovación en los productos, la organización flexible y la gestión dinámica. La realización de estos objetivos supone una innovación permanente de la economía de gestión, que provoca en los trabajadores una nueva conciencia de sí mismos desde el punto de vista social. Esto tiene consecuencias para la calificación y las competencias de dichos trabajadores, así como para su formación y perfeccionamiento profesionales.

Industrias Lácteas Toni S.A. tiene 35 años de constitución de la compañía, se encuentra bien posicionada en el mercado en el sector de alimentos siendo necesario lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el medio para lograrlo es a través de su personal.

Las tendencias del cambio se muestran entre otros factores en el desplazamiento de la división del trabajo al trabajo mixto y en equipo, del trabajo de ejecución al trabajo más planificador, del trabajo dirigido por otros al trabajo dirigido por uno mismo, de los ritmos de trabajo estáticos a las transformaciones dinámicas, de procesos manuales a procesos automatizados con alta tecnología, de la organización ajena a la propia, del control ajeno al propio y de la responsabilidad ajena a la propia. Ante tales exigencias profesionales en la actualidad ya no bastan solo los conocimientos o competencias técnicas relacionadas con los métodos, las relaciones sociales y la cooperación.

Sin embargo tampoco basta el estudio, ni siquiera la transición aislada de las mismas. Es por todo esto que se presenta necesaria la identificación de las competencias organizacionales y de gestión en Industrias Lácteas Toni S.A.

Industrias Lácteas Toni S.A. es una empresa concebida como una entidad líder en sector alimenticio, encargada de desarrollar y producir alimentos lácteos funcionales y saludables con alto valor agregado.

El diseño del manual de competencias para esta empresa se concibe como una herramienta imprescindible para conseguir identificar las competencias y desarrollar las fortalezas de los colaboradores, para conseguir cambios en la gestión de sus líderes y en los resultados de las operaciones, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este manual de competencias sea útil, deberán revisarse los perfiles de cargos y actualizarlos de acuerdo a las competencias definidas con sus respectivos niveles, definir los objetivos y responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los colaboradores y profesionales de la compañía, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnología, socialización de los conocimientos y desarrollo de las competencias.

2.2 Planteamiento del problema de investigación.

¿Cómo fortalecer las competencias de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni?

Formulación del Objetivo General

Diseñar un manual para fortalecer competencias de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Formulación de los Objetivos Específicos

Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Determinar las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Perspectiva general y Tipo de Investigación

La presente investigación articula métodos e instrumentos cuantitativos. El diseño que se empleará en la investigación es no experimental, transversal descriptivo, ya que las variables no serán manipuladas y se pretende caracterizar variables en una población. Sampieri (2010) explica que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, en este tipo de investigación no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Según el tiempo a emplear los estudios transaccionales o transversales recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos y comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Estos pretenden únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, es describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos como son y cómo se manifiestan.

2.5 Hipótesis o Preguntas Científicas

En el presente estudio no se plantean hipótesis pues se enmarca dentro en un diseño de estudio descriptivo el cual no pretende predecir el funcionamiento de determinadas variables en su relación, si no describir factores en una población, además según Sampieri (2010) ”las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho”.

2.6 Definición de Variables, Categorías o Constructos

Variable	Definición	Operacionalización	Instrumento
Perfiles de cargo tipo	**Perfil de cargo:** Es un instrumento o documento que establece una metodología que permita determinar las tareas, responsabilidades, métodos aplicados, y objetivos que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos en Industrias Lácteas S.A. **Cargo:** Es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. **Competencias:** Son todas aquellas características personales requeridas para desempeñar un cargo o actividad con el máximo nivel de rendimiento.	El perfil de cargo contiene la siguiente información: **a) Identificación del cargo.** - Título del cargo - Departamento - Sección - Cargo del jefe inmediato - Cargos que lo reportan **b)** Organigrama del área. c) Objetivo del cargo. d) Funciones y responsabilidades del cargo. e) Funciones generales del cargo. f) Relaciones del cargo. g) Autoridad. h) Perfil del cargo. - Educación. - Competencias técnicas. - Competencias organizacionales y /o gestión. - Experiencia. i) Seguridad y Salud en el trabajo. j) Competencias técnicas de Seguridad y Salud en el trabajo.	**Revisión del documento del perfil de cargo con el ocupante del cargo y con el jefe inmediato**

Brechas en el desempeño	Las competencias se evalúan a través de comportamientos: **Cuestionario de competencias:** es una herramienta que permite medir las competencias de las personas mediante la descripción de comportamientos. **Comportamiento:** Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. **Frecuencia:** entendida como la continuidad con que se repite el comportamiento descrito. **Feedback:** es un proceso de retroalimentación donde se manifiesta y ratifica al colaborador sus fortalezas se genera planes de desarrollo con las oportunidades de mejora identificadas.	El cuestionario consta de los siguientes campos. **a) Identificación del cargo: en donde se detallan:** - Nombre de la persona evaluada. - Puesto - Experiencia Laboral - Educación Formal - Título de cargo. - Departamento y Sección. - Antigüedad. - Sexo. **b) Competencias Organizacionales** - Innovación - Orientación al Logro - Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas. - Adaptabilidad al Cambio - Trabajo en Equipo - Responsabilidad Integral **c) Competencias de gestión:** - Desarrollo de la gente - Liderazgo - Pensamiento Estratégico - Toma de Decisiones **d) Competencias Funcionales ó Técnicas de acuerdo a cada cargo.** Cada competencias con sus diferentes niveles de desarrollo:	**Cuestionario de Competencias**

Tema de Investigación	Objetivo	Categorías	Instrumento
Competencias Organizacionales y de gestión	2	-Descripción de la competencia. -Conductas observables de cada competencia. -Niveles de desarrollo de las competencias organizacionales y de gestión	**Grupo de discusión con equipo multidisciplinarios de diferentes nivel organizacional**

2. 7 Población y muestra

En este estudio se trabajó para el primer objetivo con los gerentes y/o jefes departamentales de la empresa. Para el objetivo dos se trabajó con la población total de colaboradores de Industrias Láctea Toni S.A. Los cuales debían al menos tener 6 meses de antigüedad en la institución, todo ellos sumaban un total de 626. Para el caso del objetivo 3 se siguió un muestreo no probabilístico intencional. Por este motivo se escogieron de áreas administrativas y operativas a 48 líderes los cuáles se dividieron en 4 grupos de 12 colaboradores. Los 48 líderes seleccionados se conformaron de la siguiente manera 12 gerentes 14 jefaturas 6 supervisores 13 líderes de líneas.

Cada equipo de 12 se lo dividieron en: 4 gerentes; 4 jefaturas y dos equipos con 6 jefaturas; 1 supervisor y 2 equipos con dos supervisores más 3 líderes de línea y un equipo con 4 líderes de línea.

Y los líderes se escogieron de acuerdo a las siguientes características:

- Debe tener el carácter de miembro, es decir pertenecer al equipo que encabeza y comparte con los miembros los patrones culturales y significados que existen. Lo cual se escogieron los 10
- Debe organizar, enseñar, controlar, dirigir y motivar al equipo en determinadas acciones o inacciones según la necesidad que se tenga.
- Comprende las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Posee capacidad para formular estrategias.

- Identifica los factores claves para la implementación de cambios organizacionales.
- Propone soluciones.
- Fomenta una cultura de servicio al cliente interno y externo.
- Rediseña procesos e implementa el aprendizaje organizacional.
- Empodera a los miembros de su equipo para la toma de decisiones.
- Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de liderazgo y la identificación de mestas personales para mejorar la calidad de su contribución a la organización.

2.8 Métodos técnicas e instrumentos,

2.8.1 Objetivo 1 - Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

En este objetivo se utilizó la revisión de documentos en el cual los gerentes departamentales y/o jefes inmediatos describen las funciones esenciales de cada uno de estos y cargos y según esa información definir los perfiles más adecuados (formación académica, experiencia, competencias organizacionales de gestión y técnicas con sus respectivos niveles). (Ver Sección anexo 1)

Este proceso consistió en la revisión del documento lo cual permite determinar la conformidad de la documentación; la revisión de la documentación comienza en la primera etapa con una auditoria continua durante todo el ejercicio y se identifica la información requerida, se valida y se actualiza el documento. Y si la documentación es inadecuada se registra para su respectiva eliminación. Cabe mencionar que este proceso se encuentra en nuestro registrado en nuestro sistema Iso 9000.

En la revisión del documento “El perfil de cargo” que consta de las siguientes partes:

- Identificación del cargo donde se detalla; título del cargo; departamento; sección; cargo del jefe inmediato; cargos que le reportan;
- Organigrama del área; se coloca la ubicación del cargo con nivel de reporte.
- Objetivo del cargo: se define empezando con un verbo en infinitivo la razón de ser del cargo de manera general.

- Funciones y Responsabilidades del cargo: se detalla las funciones específicas del cargo que conlleven a la consecución del objetivo del mismo.
- Funciones generales del cargo: se detalla las funciones generales para toda la organización respecto a las Normas Iso 9000: Normas HACCP y SART.
- Relaciones del cargo: se describen las relaciones los contactos internos y externo y su propósito.
- Autoridad: se detalla en caso nivel de autoridad.
- Perfil de Cargo: el perfil está conformado por el nivel de educación formal, las competencias técnicas que son los conocimientos específicos relacionados al cargo, las competencias organizacionales y de gestión y los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.
- Seguridad y Salud en el trabajo esta sección es identificada de acuerdo a los factores de riesgos; peligros y consecuencias. Por los técnicos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. Se detalla el uso de equipos de protección que necesita el cargo y prohibiciones del cargo. Competencias técnicas de seguridad Industrial.
- Elaborador por: Responsable de Recursos Humanos
- Revisado por Jefe Inmediato
- Aprobado por la Gerencia General.

2.8.2 Objetivo 2 - Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

La definición de un modelo de competencias se realizó bajo la metodología de Grupos de discusión con equipo multidisciplinarios de diferentes nivel organizacional cuyo objetivo consistió en revisar la misión, visión y valores y en virtud de esa información establecer cuáles serían las competencias organizacionales (es decir busca alineamiento entre los objetivos de la empresa y las características de las personas que componen la organización para lograr estos objetivos).

Se realizaron 4 talleres conformados de 12 integrantes de los niveles gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo, la duración de cada sesión se manejó en 8 horas luego se generó una segunda fase de grupos de discusión con talleres de 4 horas y una

última sesión de grupos de discusión en la cual se determinó el documento final denominado. Manual o diccionario de competencias de Industrias Lácteas Toni S.A. (Ver sección anexo 2).

2.8.3 Objetivo 3 - Determinar las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

La metodología sugerida la aplicación del cuestionario de competencias se lo realizó vía on Line y se apoya en los siguientes métodos: escalas de puntuación, método de incidentes críticos y métodos de evaluación por objetivos. El primero se aplica porque facilitar la medición de competencias cuando se trabaja con una muestra grande de colaboradores, el segundo y el tercero se aplica en el diseño del formato de evaluación para el personal administrativo y operativo porque se adaptan mejor al proceso de evaluación de competencias. El cuestionario de competencias está conformado por 10 preguntas. (Ver sección anexo 3).

2.9. PROCEDIMIENTOS

2.9.1 Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Para la actualización y revisión de documentos de los Perfiles de cargo bajo un modelo de competencias para lo cual se llevó a cabo una reunión con los gerentes departamentales y Recursos Humanos y se definió un calendario en el que se programaron reuniones de 2 horas con las gerencias y mandos medios en la que se validaría la información de cada uno de los descriptivos. En ciertos casos particulares se realizaron reuniones con los ocupantes de posiciones para levantar cargos nuevos. Cuyo objetivo era actualizar la misión ó propósito del cargo, definir funciones esenciales, establecer perfil duro (formación y experiencia), incorporar las competencias organizacionales, de gestión/liderazgo y técnicas con sus respetivos niveles a cada una de las posiciones que tiene actualmente Industrias Lácteas Toni S.A.

Para la identificación y actualización de perfiles de cargos:

Se compartió a través de la Gerencia de Recursos Humanos con los Gerentes Departamentales la manera de cómo se procederá a realizar la revisión de documentos para la actualización de la información de los perfiles de cargos, la definición de objetivos, funciones y responsabilidades e identificación de competencias técnicas, organizacionales y de gestión.

Se mantuvieron reuniones individuales con los 12 Gerentes, Jefes y/o cabezas departamentales para la actualización de los descriptivos de funciones y perfiles y la determinación de los niveles para las competencias organizacionales, de gestión y técnicas. (Ver sección anexo 4)

Para la determinación de los niveles de las competencias organizacionales y de gestión, se trabajó con el Modelo de Competencias definido en la primera etapa de este proyecto guardando concordancia en lo dispuesto esto es: las competencias organizacionales son aplicables para todos los colaboradores de Industrias Lácteas Toni S.A. y las competencias de gestión para Gerentes, Jefes, cabezas departamentales/secciones o aquellos que tuvieran responsabilidad de dirección sobre otros.

En conjunto con los gerentes departamentales que actuaron como nuestra contraparte en las reuniones de validación, para identificar los niveles de las competencias se utilizó la siguiente escala: básico, intermedio, avanzado y experto.

Se efectuaron reuniones con algunos de los ocupantes de los cargos nuevos y estas fueron validadas por los jefes y/o gerentes departamentales. En otros casos se levantaron los cargos nuevos directamente con los jefes y/o gerentes departamentales.

Se mantuvo una reunión con el Gerente General y la Gerente a cargo del proyecto para validar los cargos con reporte directo a esta posición.

Finalmente la Gerente de Recursos Humanos, fue la responsable de presentarlo a la Gerencia General para la aprobación final.

Adicionalmente se trabajó en la actualización del Organigrama de la empresa, el cual fue presentado al Gerente General para su conocimiento y aprobación final.

2.9.2 Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Se requiere de un alto nivel de compromiso tanto de la dirección general como de todos los que participan. Por lo tanto a la gerencia general se lo escogió como el patrocinador de este proyecto para lograr el compromiso, y así gestionar con mayor precisión y objetividad todo el proceso.

Para tener una visión clara del objetivo que es definir y asignar las competencias organizacionales y de gestión, se realizó grupos de discusión con 48 líderes de la organización para sostener una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se llevó a cabo con 12 personas en cada taller, guiadas por un moderador experto para lo cual contratamos los servicios. “Andean Consultores” La discusión es relajada, confortable y satisfactoria para los participantes ya que exponen sus ideas y comentarios comunes. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión: Primero se revisó información preliminar de la cultura organizacional (misión, visión y valores de la organización).

Se procedió a escoger un grupo de líderes para llevar a cabo el diseño del modelo; normalmente se escogen líderes dentro de la organización, los cuales deben ser parte del cuerpo directivo de la empresa, personal administrativo y operativo que se considere “que estos tienen el conocimiento claro de cómo funciona la organización y hacia dónde va el negocio". Lo anterior también es conocido como Panel de Expertos, respecto a la metodología. La principal responsabilidad de este panel de competencias es:

Identificar y describir las competencias que identifiquen a toda la organización.

Identificar los cargos que tendrá cobertura el modelo de competencias.

Liderar el proceso de identificación de las competencias organizacionales, técnicas y gestión.

Someter las competencias al proceso de validación.

Definir las estrategias de desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias en la gestión del recurso humano de la organización.

Monitorear el sistema de gestión por competencias que se implemente, cerciorándose de que éste cumpla con los parámetros establecidos en el modelo.

Dentro de estas definiciones podemos diferenciar dos grandes tipos de competencias: Competencias Organizacionales y de gestión o conductas y Competencias Técnicas o conocimientos que se adquieren vía educación formal, experiencia y/o capacitación.

2.9.3 Determinar las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Esta evaluación de desempeño por competencias es un cuestionario aplicado de forma general via On line en plataforma OPS para cada uno de las competencias de acuerdo a los cargos que se está evaluando. Se aplicó la definición de cada una de las competencias de acuerdo al diccionario de competencias de la organización como pregunta. (Ver sección anexo 5)

Luego se plantea que por cada concepto estarán los cuatro niveles de competencias que se han definido para la organización, la finalidad es brindar al evaluador el criterio de indicar en el grado que está el desempeño del evaluado.
Se elaboró un Plan de Comunicación en conjunto con el área de comunicaciones, para fomentar la participación de los miembros de la organización en el proceso de evaluación y mitigar posibles dudas con información relevante y concreta respecto al proceso. Se emplearon como principales canales de comunicación el correo electrónico y las carteleras.

Se definió un cronograma y plazos para el periodo de evaluación, el cual fue de dos semanas inicialmente, para después extenderse a tres semanas y completar el proceso de evaluación con un 100% de aplicación por parte de los empleados de la compañía.

Adicional al cuestionario de las competencias tanto organizacionales, gestión o técnicas de acuerdo al puesto que se esté evaluando, también es importante considerar la formación académica que posee el evaluado que es uno de los criterios que manifestará

la capacidad académica que posee el evaluado para desarrollar las competencias que posee.

Otro de los criterios a evaluar es también la experiencia laboral que posee el evaluado al momento de que efectúa la evaluación de desempeño por competencias este ítem es importante ya que se debe considerarse para ver a experticia que ha acumulado el evaluado para el crecimiento de sus competencias.

El proceso de Evaluación por Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A. se ha definido en modalidad 270°; lo que incluye evaluaciones por el Jefe Inmediato, 1 Par y la Autoevaluación para el equipo directivo. Las evaluaciones de 90° del Jefe Inmediato y la Autoevaluación serán aplicadas para todo el personal.

Cada evaluación tendrá un peso dentro del resultado final de cada persona evaluada. Para ello, sugerimos la siguiente tabla (ver sección anexo 6)

2.9.4. TECNICA DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Luego de la revisión de documentos y levantar la información de los perfiles de cargo tipo se depurará y codificará de acuerdo a la Norma Iso 9000 y la frecuencia de revisión será anual.

La metodología de levantamiento de competencias de Martha Alles (2011) se basa en una serie de desarrollo y herramientas que permiten una implantación sistémica de los grupos de discusión. Se expone la información en cuadros organizados por competencias se homologan conceptos, conductas y la descripción de los niveles.

Las evaluaciones de competencias a través de un cuestionario se manejó mediante una plataforma OPS Andean y el procesamiento de datos se extraerá en 2 archivos uno digital con el cual se elaborará mediante el uso de Microsoft Excel 2010 para representar los resultados de la información en tablas. Se hará un análisis de estadística descriptiva usando los niveles y ponderación para agrupar cada una de las variables. Entregable es un documento físico que se entregará al evaluado durante la fase de feedback.

2.10. ASPECTOS ÉTICOS

El estudio resguardó la privacidad y confidencialidad de los participantes. Se aplicó el consentimiento informado donde se les explicaron los objetivos del estudio, lo que se haría con la información que se obtendría de su parte y que se resguardaría su anonimato omitiendo sus nombres. Se les explicó además que los resultados de las evaluaciones servirían para el proceso de feedback y/o retroalimentación.

CAPITULO III

3.- ANALISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se analiza los resultados de los 3 objetivos específicos planteados para el diseño de un Manual de Competencias organizacionales y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni S.A. Se describirán los resultados teniendo en cuenta el orden de los objetivos.

3.1.1. RESULTADOS DEL OBJETIVO 1 - Identificar y actualizar los perfiles de cargo tipo de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Se elaboraron las actualizaciones de 156 cargos y el levantamiento de 19 nuevas posiciones que se generaron por el crecimiento de la empresa y los cambios que se han dado en las posiciones que ya estaban definidas, quedando un total de 175 cargos, los cuales están distribuidos en 10 Áreas. (Ver sección anexo 7) que se detallan a continuación: (Ver sección anexo 8).

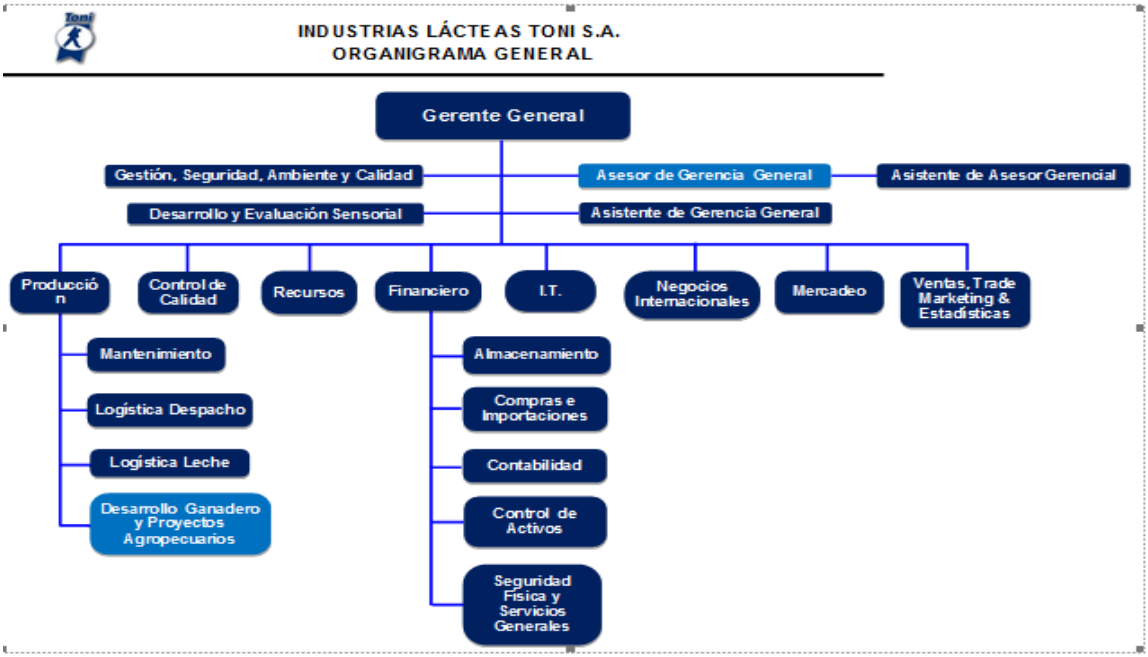
Se levantaron 19 posiciones nuevas (ver sección anexo 9).

Se levantaron 15 cargos a los cuales se generó cambio de nomenclatura. (Ver sección anexo 10).

Se eliminaron 10 cargos: Limpieza de Bodega de Material de Empaque; Auxiliar de Archivo; Auxiliar de Caja; Chofer; Coordinador de Ventas; Auxiliar de Sistemas; Analista de Procesos Productivos; Analista de Índices de Productividad; Chofer de Producción y Asistente Físico Químico. (Ver sección anexo 11).

Se actualizó la estructura de la organización la cual se identificó 8 áreas funcionales con reporte directo y 4 reportes como área de soporte como se observa en el gráfico siguiente:
En la tabla No. 1 se muestra el organigrama general actualizado de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 1 - Organigrama actualizado.



Fuente: Revisión de documentos Industrias Lácteas Toni S.A.

3.1.2 RESULTADOS DEL OBJETIVO 2 - Definir y asignar las competencias Organizacionales, y de gestión de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

Como resultado de los grupos de discusión, se definieron 6 competencias organizacionales y las 4 competencias de gestión.

En la tabla No. 2 se muestra como está estructurado el diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 2 – Formato de la estructura del diccionario de competencias

Nombre de la competencia				
Descripción: Definición de la competencia				
Conductas Observables: son comportamientos esenciales de cada competencia.	**Niveles de desarrollo:** alcance que existe dentro del comportamiento de cada colaborador y su relación con las conductas esenciales.			

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

Se definen tanto las competencias organizacionales y de gestión con sus 4 niveles: básico, intermedio, avanzado y experto,

En la tabla No. 3 se muestra la competencia 1 Adaptabilidad al cambio del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 3 - Competencia Organizacional Adaptabilidad al Cambio

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
Descripción	Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos retos o cambios en el medio. Se asocia a la flexibilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y efectiva			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Implementar nuevas metodologías y herramientas para facilitar el cambio a nivel organizacional	Incorpora nuevos conocimientos, métodos y técnicas que facilitan la adaptación a situaciones cambiantes generadas en el entorno.	Implementa metodologías, herramientas y procedimientos que promuevan y faciliten la detección de necesidades de cambio en los diferentes niveles de la organización	Propone acciones de cambio efectivas y sustentables en el tiempo, las cuales atienden necesidades de cambio críticas e impactan directamente las diferentes áreas que conforman la organización.	Se anticipa a las variaciones del entorno y a las necesidades que deriven de estas, planificando y evaluando las mejores alternativas de respuesta ante los cambios que involucran a los distintos niveles de la organización.
Modificar su conducta ante necesidades de cambio dentro del contexto organizacional	Muestra la capacidad para modificar su comportamiento y acciones ante necesidades de cambio, las cuales estén orientadas a optimizar recursos de la organización	Se adapta fácilmente a situaciones tensas o de cambio constante, buscando suprimir obstáculos posibles para alcanzar los objetivos específicos esperados por la organización	Coordina y reorganiza equipos que analicen las ventajas y limitaciones de procesos de cambio, con el fin de comprender sus implicaciones y consecuencias en los diferentes niveles de la organización	Lidera y promueve necesidades de cambio, transmitiendo de manera efectiva los comportamientos y conductas nuevas a seguir, apuntando a estrategias de desarrollo organizacional en las diferentes áreas.
Detectar necesidades de cambio dentro de su gestión laboral	Muestra receptividad y flexibilidad a las variaciones del entorno, identificando necesidades de cambio.	Determina y define necesidades de cambio en su gestión laboral, buscando el apoyo requerido para implementarlas y ejecutarlas	Transmite necesidades de cambio a sus pares y demás colaboradores, enfocándose en la viabilidad de las mismas en sus distintos campos de responsabilidad.	Promueve la identificación de necesidades de cambio innovadoras en su gestión laboral, las cuales optimicen los recursos de la organización y garanticen la consecución de las metas establecidas.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 4 se muestra la competencia 2 Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 4 - Competencia Organizacional Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas

CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Descripción	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso, buscando soluciones. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales, llegando a conclusiones y mejoras sostenidas.			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Tener modelos de pensamiento critico y toma de decisiones	Comunica alternativas de solución en base a su experiencia.	Selecciona y ejecuta las soluciones que eliminan la causa raíz de una manera eficaz.	Gestiona en su nivel la solución del problema/situación optimizando los recursos necesarios, con visión a largo plazo.	Demuestra continuamente una rápida identificación de causas raíz y análisis sitemático. Implementa soluciones y toma decisiones de forma innovadora y desafía el status quo.
Tener la capacidad de identificar la causa raiz de los problemas	Compara situaciones similares pasadas que se asemejan o tienen relación con respecto al problema detectado, tendiendo a identificar posibles causas.	Utiliza métodos de identificacion de posibles causas e investiga si son coherentes y aplicables.	Elige las causas raíz adecuadas y elabora hipótesis del problema o problemas.	Prioriza las causas raíz a ser resueltas, tomando en cuenta el impacto del problema a nivel organizacional.
Observar e identificar problemas	Tiene la capacidad para identificar y comunicar las variaciones de los procesos que realiza normalmente.	Detecta y comunica a su entorno sobre algún problema que impacte su gestión y solicita apoyo para resolverla	Define el problema y sus consecuencias inmediatas en su área de trabajo.	Identifica consecuencias a largo plazo y su impacto sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 5 se muestra la competencia 3 Innovación del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 5 – Competencia Organizacional Innovación

INNOVACIÓN				
Descripción	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Investigar nuevas ideas y buscar su aplicación con visión de futuro.	Genera ideas y establece aplicabilidad en las mismas, buscando mejoras en su rutina de trabajo o las de sus compañeros.	Promueve la investigación y la preocupación por actualizarse sobre nuevas tendencias y oportunidades que puedan influenciar de manera positiva el desarrollo del negocio.	Estructura equipos de trabajo innovadores, los cuales suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas para la resolución de cada proyecto, junto con el grupo humano requerido.	Tiene una clara visión de mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, los cuales posean estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades de la organización.
Ser abierto al cambio y a formas diferentes de hacer las cosas.	Percibe los cambios de situación o contexto con facilidad, adaptando su accionar si recibe feedback adecuado sobre el nuevo panorama que enfrenta.	Se adapta con versatilidad a distintos contextos y situaciones, escuchando y adoptando conocimientos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones	Muestra visión de mercado y del negocio, adaptando estrategias y objetivos ante cambios externos o nuevas necesidades.	Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, brindándoles el coaching respectivo para que a su vez la desarrollen en su equipo de trabajo.
Plasmar soluciones diferentes y si es necesario solicitar ayuda de terceros.	Solicita ayuda a terceros para elaborar soluciones diferentes dentro del entorno organizacional	Solicita ayuda de terceros para plasmar soluciones diferentes en su gestión laboral.	Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, involucrando a su equipo de trabajo en la consecución de las metas esperadas.	Diseña soluciones creativas, que se anticipan a las necesidades de la organización, generando espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 6 se muestra la competencia 4 Orientación al Logro del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 6 – Competencia Organizacional Orientación al Logro

ORIENTACIÓN AL LOGRO				
Descripción	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Fijar objetivos o metas retadoras y alcanzarlas	Responde en los plazos establecidos y demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.	Desarrolla sus actividades en el tiempo previsto, alcanzando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas, sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.	Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, fijando objetivos realistas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización.	Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma en los diferentes niveles de la organización
Orientar sus actividades a resultados basados en rendimientos excelentes	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, utilizando indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Analiza los resultados obtenidos progresivamente, estableciendo planes de mejora para que se conserve la calidad de los productos que ofrece la organización	Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados, dando orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño.	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren atención, fijando para sí y para su equipo de trabajo los parámetros a alcanzar, orientando sus acciones para lograr y superar estándares de desempeño definidos.
Mejorar el rendimiento y ser proactivo	Está atento a los tiempos de realización de su trabajo, cumpliendo adecuadamente con los procesos establecidos.	Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, buscando alcanzar efectivamente los objetivos y resultados esperados.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras que garanticen la consecueción de metas planificadas.	Se anticipa y resuelve adecuadamente situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar los resultados esperados.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 7 se muestra la competencia 5 Responsabilidad Integral del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 7 – Competencia Organizacional Responsabilidad Integral

RESPONSABILIDAD INTEGRAL				
Descripción	Es asumir con plena responsabilidad el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Realizar todas las actividades pensando en la sostenibilidad para generaciones futuras	Cumple con procesos definidos para alcanzar objetivos estratégicos de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.	Realiza el seguimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos e indicadores de sostenibilidad, influyendo en sus colaboradores para promover iniciativas de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.	Diseña y establece objetivos e indicadores de sostenibilidad, empleando herramientas de medición y benchmarking, con el fin de implementar las mejores prácticas organizacionales	Alinea la cadena de valor de la empresa con la sostenibildad y la filosofía organizacional, garantizando que las futuras generaciones cuenten con los recursos necesarios para desarrollarse posteriormente. Adicionalmente, define criterios para generar balaces generales de sostenibilidad.
Aplicar los valores empresariales en cada actividad y meta a alcanzar	Desarrolla sus actividades y las cumple de acuerdo a los valores empresariales conocidos, haciendo uso de sus destrezas, energía y talento.	Dirige al grupo con efectividad para alcanzar los objetivos acordados, motivando la aplicación de los valores empresariales en las actividades diarias.	Comunica, implementa y da el ejemplo sobre la aplicación de los valores empresariales, logrando el compromiso y la cooperación de su equipo e integrando tanto las necesidades de la organización como las de sus colaboradores.	Define los valores empresariales y promueve su conocimiento en todos los niveles de la organización, distribuyendo las responsabilidades entre los miembros de su grupo equitativamente. Motiva para mantener una cultura determinada y valores corporativos que conduzcan a un alto nivel de desempeño.
Cumplir con los compromisos adquiridos en la compañía	Cumple sus actividades aplicando procesos estandarizados e implementado soluciones con calidad, rapidez y seguridad ambiental.	Ejecuta las actividades establecidas basadas en una planificación definida, resaltando a los colaboradores la importancia del trabajo para el bienestar de la persona y la comunidad.	Comunica los requerimientos establecidos por los stakeholders para obtener beneficios a nivel organizacional, utilizando indicadores y objetivos consistentes y coherentes con las políticas de la compañía.	Desarrolla compromisos claros, concretos y concisos con los stakeholders, los cuales permitan su traslado y difusión a toda la organización.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 8 se muestra la competencia 6 Trabajo en Equipo y Colaboración del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 8 – Competencia Organizacional Trabajo en Equipo y Colaboración

TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN				
Descripción	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlos individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser positiva. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Fomentar el involucramiento de los miembros del equipo.	Se integra al ritmo de su equipo de trabajo con facilidad, haciendo uso responsable de los recursos de la organización y tomando en cuenta factores externos que influyan en el desarrollo de sus actividades.	Cumple con los compromisos contraídos por su equipo de trabajo en los plazos estipulados y con los recursos asignados, promoviendo el desarrollo de los mismos en todas las áreas de la organización.	Define plazos y asigna recursos a su equipo de trabajo, involucrando y optimizando el talento humano de cada uno de los miembros que lo conforman.	Delega responsabilidades de manera apropiada a los miembros de su equipo, generando grupos humanos altamente comprometidos con los objetivos institucionales y estratégicos de la organización.
Animar y motivar a los demás a participar en equipo.	Respeta y asimila las ideas que el grupo acepta como idóneas, valorando todos los talentos individuales del equipo.	Mantiene informados a los miembros del equipo acerca de nuevas decisiones o cambios, cooperando con las diferentes áreas para que estas se ejecuten.	Tiene la capacidad de escuchar e involucrar a las personas en la toma de decisiones, organizando equipos de trabajo efectivos.	Forma equipos de trabajos alineados a la misión, visión y valores de la organización, logrando resultados eficaces y sostenibles en el tiempo.
Respetar las opiniones de los demás para llegar a un acuerdo común en beneficio de la organización.	Escucha opiniones y criterios diferentes a los suyos.	Generalmente recepta opiniones diferentes de los miembros del equipo en forma debida.	Es abierto a receptar opiniones, incluso las que no comparte, buscando concensos y acuerdos	Fomenta la confianza para aportar con ideas diferentes y promueve el desarrollo sostenido de las mismas, difundiéndolas a los distintos niveles de la organización.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 9 se muestra la competencia 7 Liderazgo del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 9 – Competencia de Gestión Liderazgo

LIDERAZGO				
Descripción	Consolida y conduce un equipo de trabajo alentando a que se desarrollen con autonomía y responsabilidad. Crea un clima de optimismo y compromiso motivando la cooperación efectiva entre los miembros de su equipo			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Transmitir seguridad a los miembros del equipo a través de una comunicación clara y eficaz	Cumple con las directrices impartidas para comunicarse con responsabilidad. Evidencia ambigüedad en su comunicación diaria y espontanea con el equipo.	La mayor parte del tiempo se comunica en forma clara y oportuna con su equipo	La comunicación con el equipo es efectiva, es hábil, claro y conciso en sus mensajes, generando credibilidad y confianza.	Utiliza hábilmente los diferentes canales y fuentes de comunicación. Promueve en el equipo compromiso y enfoque a los resultados. Su discurso es inspirador y optimista para todos los niveles de la organización.
Ejercer influencia en los demás para fomentar la mejora individual y el logro del equipo	Su influencia es limitada y de poco impacto en el comportamiento de su equipo	Influye en el equipo, el nivel de impacto es sobre algunos comportamientos del mismo.	Influye e integra a los miembros del equipo para lograr objetivos específicos.	Influye positivamente en todos los stakeholders. Es estratégico y capaz de inspirar y guiar al equipo para cumplir las metas empresariales.
Conducir al equipo de manera coherente y clara	Es poco claro en sus directrices y no es coherente en su trato	Aunque le falta claridad en sus directrices, intenta guiar a su equipo.	Alinea al equipo impartiendo directrices en forma clara y especifica.	Posee una visión global, por lo que se anticipa a los posibles escenarios utilizando herramientas de coaching para conducir al equipo

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 10 se muestra la competencia 8 Desarrollo de la Gente del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 10 – Competencia de Gestión Desarrollo de la Gente

DESARROLLO DE LA GENTE				
Descripción	Proporciona orientación y apoyo a sus colaboradores para que desarrollen su talento a través del proceso de asesoría, de recursos de aprendizaje, retos nuevos, retroalimentación continua y constructiva. Impulsa a otros hacia la mejora consistente del desempeño, facilitando el aprendizaje y desarrollo profesional.			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Retroalimentar constructivamente generando el desarrollo de oportunidades de mejora	Requiere fortalecer su estilo para retroalimentar a su personal de manera constructiva.	Evidencia interés en retroalimentar con un enfoque constructivo a su personal. Debe incorporar técnicas formales para hacerlo.	Retroalimenta frecuentemente a su equipo de trabajo, emplea técnicas para transmitir sus mensajes de manera constructiva y se asegura que el equipo haya interiorizado el aprendizaje.	Establece sistemas formales y periódicos de retroalimentación constructiva. Comparte sus prácticas y promueve a los miembros del equipo para que incorporen y repliquen en otros estos conocimientos.
Evaluar la gestión del personal a cargo, midiendo objetivamente el desempeño.	Posee limitados conocimientos, prácticas y técnicas de evaluación de personal.	Aplica metodologías básicas de evaluación de personal.	Conoce metodologías de evaluación para su personal y las implementa periódica y objetivamente.	Implementa metodologías obtenidas de las mejores prácticas para evaluar a su equipo. Los retroalimenta de los resultados y genera en ellos el conocimiento para evaluar a otros.
Identificar y desarrollar futuros potenciales para la Organización	Evidencia escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.	Ocasionalmente logra identificar potencial en sus colaboradores, apoya en mediana medida su desarrollo profesional.	Posee buena perspectiva para identificar talentos en su equipo. Los direcciona y gestiona adecuadamente	Identifica potencial y talento en sus empleados y en conjunto diseñan planes para fortalecer los mismos.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 11 se muestra la competencia 9 Toma de Decisiones del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 11 – Competencia de Gestión Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES				
Descripción	Se maneja con autonomía dentro de una situación, evaluándola y analizándola con base a su experiencia, juicio y sentido común, para definir un plan de acción asumiendo los riesgos implicados			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Elegir las mejores alternativas en beneficio de la Empresa	Aplica soluciones pertinentes de acuerdo a los parámetros y tiempos establecidos. Propone, en base a conocimiento y experiencia, alternativas viables y sostenibles en el tiempo.	Establece un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles en base a un análisis de datos y recopilación de experiencias. Define plazos para la implementación de soluciones	Conoce las posibles consecuencias en la selección de una solución, mostrando claridad y lógica en la evaluación de las soluciones tomadas, y mitigando los obstáculos que puedan influir en el alcance del objetivo final.	Motiva la identificación y solución de problemas que más se ajusten a las necesidades de la empresa, estableciendo reconocimientos por creatividad, innovación y mejoramiento de procesos.
Dar empowerment para la toma de decisiones	Siente que está respaldado para la toma de decisiones frente a problemas encontrados o dificultades en su rutina laboral diaria.	Da confianza a sus colaboradores en la identificación de problemas, el análisis de sus causas y la solución definitiva posterior.	Establece puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación. Capacita y educa para modificar los modelos tradicionales que no aportan un valor significativo al desarrollo de la organización.	Lidera y promueve las condiciones y actividades necesarias para romper los paradigmas habituales y establecer las mejores prácticas y lineamientos en la toma de decisiones, orientándose a las metas de la organización.
Gestionar resultados y desarrollar retroalimentación de las decisiones tomadas	Trabaja con planes, objetivos y metas claras; utilizando los indicadores de gestión que permiten conocer los resultados del trabajo realizado.	Analiza los resultados permanentemente, con el fin de establecer procesos de mejora continua y de comunicación permanente a los diferentes niveles de la organización.	Suprime obstáculos potenciales que puedan afectar el cumplimiento de los planes, objetivos y metas esperadas para la organización, comunicando permanentemente a los involucrados sobre el desempeño de lo planificado.	Establece prioridades y actúa con rapidez en aquellos planes, objetivos o metas que no se están alcanzando o que deben modificarse en beneficio de la compañía. Comunica las acciones y resultados obtenidos.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 12 se muestra la competencia 10 Pensamiento Estratégico del diccionario de Industrias Lácteas Toni S.A.

Tabla 12 – Competencia de Gestión Pensamiento Estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO				
Descripción	Es la capacidad para realizar un análisis integral del entorno interno y externo, en función de visualizar oportunidades de mejora y nuevos negocios, estableciendo estrategias y planes ejecutables a mediano y largo plazo, que ayuden a la compañía a cumplir con el objetivo de ser una ***"organización de clase mundial".***			
Conducta	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**
Diseñar estrategias para cumplir el objetivo de ser una organización de clase mundial	Despliega y controla que las estrategias que a nivel empresarial se han definido se cumplan, contribuyendo desde su área al cumplimiento de los objetivos.	Implementa las estrategias definidas por la organización e Identifica y propone oportunidades de mejora para todas las áreas de TONI, contribuyendo en el logro de los objetivos.	Diseña estrategias desde una perspectiva integral que orienten a la organización hacia un crecimiento globalizado y rentable. Promueve y motiva a sus colaboradores para que mantengan una visión estratégica.	Desarrolla estrategias de mejoramiento continuo y nuevos negocios que generen un aporte a nivel corporativo, facilitando el crecimiento integrado del Holding.
Ejecutar planes integrales que mantengan el liderazgo y crecimiento constante a nivel nacional	Ejecuta planes que optimicen el funcionamiento de su área de trabajo, identificando factores internos y externos que puedan generar obstáculos en los mismos.	Ejecuta planes integrales determinados por la Organización , anticipándose y creando soluciones frente a los obstáculos que pongan en riesgo los objetivos de crecimiento y rentabilidad.	Influye y persuade a otros para que se comprometan en la ejecución de planes integrales que mantengan el liderazgo de la organización.	Ejecuta planes rentables y apoya en la identificación de nuevos negocios que sean determinantes en el crecimiento de la organización, sumando al cumplimiento de los objetivos de desarrollo corporativo.
Entender integralmente el modelo de negocio de la organización	Entiende el impacto y la contribución de su área hacia el modelo de negocio de la organización.	Procura generar una interacción efectiva entre su área y las otras áreas de TONI, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	Comparte con otros una visión sinérgica , sistémica e integral, identificando oportunidades de mejora que impacten positivamente a toda la Organización.	Se asegura que las actividades relacionadas al modelo de negocio de la organización estén alineadas a los objetivos y metas a nivel corporativo.

Fuente: Grupos de discusión de Industrias Lácteas Toni S.A.

3.1.3 RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 – DETERMINAR las brechas en el desempeño de los colaboradores de Industrias Lácteas Toni.

En la tabla No. 13 se muestra la brecha encontrada en la Formación Académica en la cual se identificó que el 32.10% (201 personas) de los miembros de TONI tienen al menos 1 brecha negativa en su formación académica. Esta información se esquematiza.

Tabla 13 - Brechas en la formación académica

Brecha Identificada	Número de Colaboradores	Valor Porcentual
Colaboradores con Brecha Negativa	201	32.11%
Colaboradores sin Brecha Negativa	425	67.89%
TOTAL	**626**	**100%**

Fuente: Cuestionario de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 14 se muestra la brecha encontrada en la Formación Académica clasificada mediante los niveles de cargo.

Tabla 14 – Brecha en Formación Académica por Niveles de cargo

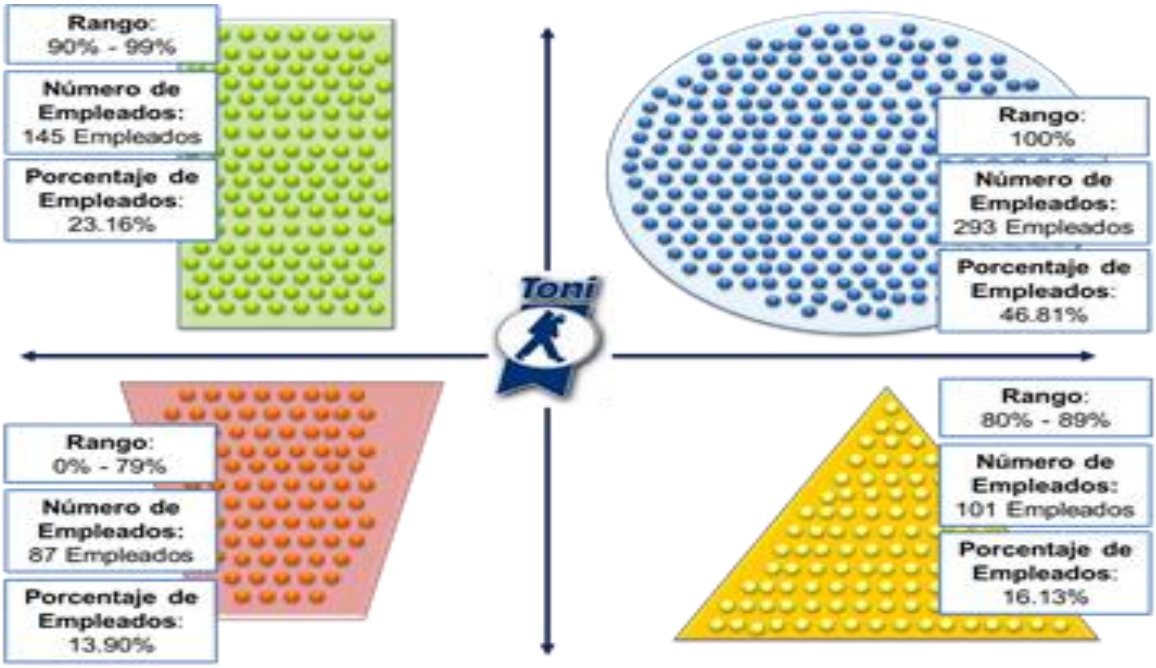
Nivel en la Organización	Número de Colaboradores	Valor Porcentual
Jefes y Gerentes	20	9.95%
Coordinadores y Supervisores	15	7.43%
Operativo o Asistencial	166	82.18%
TOTAL	**201**	**100%**

Fuente: Cuestionario de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 15 se puede identificar que el puntaje alcanzado en el rango superior, es decir con el 100% de competencias desarrolladas son 293 colaboradores que reflejan el 46.81% de la población lo cual facilita el flujo efectivo de operaciones dentro de la organización.

Y la brecha se identifica con competencias por fortalecer en el 53,19% de la población es decir que 333 colaboradores.

Tabla 15 – Brechas de Competencias Organizacionales y de Gestión



Fuente: Cuestionario de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A.

Otro de los componentes de la evaluación por competencias es la Experiencia Laboral. Generalmente, a cada miembro de la organización se le asigna un tiempo específico en el cual debería poder adquirir los conocimientos y experiencia necesaria dentro de la organización para desempeñarse efectivamente en el cargo que ocupa. Este nivel de experiencia está definido en el descriptivo de cada cargo.

En la tabla No. 16 se muestra la brecha encontrada en la Experiencia Laboral que el 6.23% (39 personas) de los miembros de TONI tienen al menos 1 brecha negativa en su experiencia laboral. Esta información se esquematiza en la siguiente tabla.

Tabla 16 – Brecha en la Experiencia Laboral

Brecha Identificada	Número de Colaboradores	Valor Porcentual
Colaboradores con Brecha Negativa	39	6.23%
Colaboradores sin Brecha Negativa	587	93.77%
TOTAL	**626**	**100%**

Fuente: Cuestionario de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 17 se realizó un análisis más profundo de este universo de colaboradores con brechas negativas en base a la experiencia laboral para identificar en que niveles de cargo se encuentra las brechas y se los clasificó mediante el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 17 – Brecha en la Experiencia Laboral por Niveles de Cargo

Nivel en la Organización	Número de Colaboradores	Valor Porcentual
Jefes y Gerentes	14	35.9%
Coordinadores y Supervisores	11	28.20%
Operativo o Asistencial	14	35.9%
TOTAL	**39**	**100%**

Fuente: Cuestionario de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A.

En la tabla No. 18 se identifica el Plan de Desarrollo en las Competencias Organizacionales y de Gestión, puesto que son las competencias que requieren de un entrenamiento continuo y permiten actividades de desarrollo diversas para fortalecerlas.
El Plan de Desarrollo está dividido en cuatro partes según el nivel organizacional que cada miembro de TONI posee. La siguiente tabla muestra la clasificación del Plan de Desarrollo según el tipo de competencia que desarrolla y el grupo objetivo al que apunta:

Tabla 18 - Plan de Desarrollo

Competencias Organizacionales	Grupo Objetivo
Nivel Experto	Gerentes
Nivel Avanzado	Jefatura / Supervisión
Nivel Intermedio	Administrativo / Operativo
Nivel Básico	Administrativo / Operativo
Competencias de Gestión	**Grupo Objetivo**
Nivel Experto	Gerentes
Nivel Avanzado	Jefatura
Nivel Intermedio	Coordinadores/Supervisores
Nivel Básico	Coordinadores/Supervisores

Fuente: Cuestionario de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A.

3.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los cambios que las empresas sufren constantemente no se logran definir fácilmente, ya que el contexto organizacional es más competitivo y lleno de individuos que buscan aumentar sus participación en mercados compartidos por la creciente globalización, Industrias Lácteas Toni S.A. es una organización cuyo enfoque está en el campo de alimentos y su interés está en los procesos que reflejen mejores resultados a corto, mediano y largo plazo, como lo enuncia Jaramillo (2005).

Los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos enfocándose a atender las necesidades de nuestros consumidores. Lo que sería imposible sin incorporar en la estructura organizacional acciones que le permita ser una empresa líder del mercado y por ende sus trabajadores obtener conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño de sus funciones, según los resultados deseados para su desempeño en cualquier área que integre o desarrolle la organización.

El modelo de gestión por competencias aporta en este objetivo específico permitiendo tener entre sus filas organizacionales a los colaboradores con las mejores características de desempeño para suplir los diversos cargos que conforman la estructura de la organización, al igual que la efectividad que da sobre los procesos de desarrollo de diversas competencias generando competitividad poco o nada visible en instituciones que no han incorporado el modelo.

Industrias Lácteas Toni decide direccionar sus procesos con base en los lineamientos de la más alta calidad en la certificación de sus procesos con Estándar Mundial.

Lo anterior dio paso a la intervención de la actualización de los perfiles de cargos contando con el patrocinio de la Gerencia General y del Corporativo, recibiendo por parte de los colaboradores (actores centrales), la información más coherente y precisa para el diligenciamiento de las matrices metodológicas encontrando concordancia en que el éxito del proceso de actualización y revisión de los perfiles de cargo se da en medida que no se tergiverse la información ni focalice la misma en cualidades propias de la persona, sino en especificaciones precisas para el cargo de desempeño según Mintzberg (1984). De igual manera es indispensable la labor del jefe inmediato encargado de validar y actualizar el objetivo, funciones y responsabilidades obteniendo

mayor claridad en los productos finales referente a los cargos de desempeño dentro de la organización.

Así pues es indispensable que en la organización se tenga claridad en cada una de las funciones que se desarrollan en las áreas que las componen, con el fin de liderar procesos con el que se presenta en este estudio en la revisión y actualización de los perfiles de cargos dejando de lado subjetividades en la información que se pretende registrar, utilizada para el fortalecimiento de los diferentes procesos realizados desde el área de Recursos Humanos, como son el proceso de selección, capacitación y /o entrenamiento, claridad en las funciones y competencias para la ocupación del cargo y plan de carrera dentro de la organización.

Esto es posible teniendo como base una de la ramas de la psicología como es la organizacional la cual aporta en el proceso de identificación de las características más exactas de los cargos y las competencias que los mismos necesitan, para ser consignados en las matrices metodológicas, como base en los procesos realizados dentro del área de Recursos Humanos, lo que contribuye sobre uno de los temas más mencionados en las organizaciones como es la disminución de rotación, contando con procesos de contratación con calidad, incluyendo a individuos competentes para realizar las labores especificas del cargo, ofreciendo los mejores productos alimenticios a nuestros consumidores, evitando la pérdida del compromiso y pertenencia institucional con personal no apto para el desempeño de sus actividades por desinformación y claridad sobre las mismas.

Por último se hace indispensable seguir contando con este proceso de actualización en la organización, debido a que la información obtenida en algunos de los perfiles se encontraba desactualizada, lo que puede producir no solo disconformidad en los procesos realizados en el área de Desarrollo organizacional, sino en todos los procesos llevados a cabo en la organización reflejando desorganización y mal manejo de información tan importante respecto al desempeño en los cargos que conforman la estructura organizacional.

Las corrientes desde donde se abordaron inicialmente las competencias fueron la Constructivista en Francia, la Funcionalista en Inglaterra y la Conductista en los Estados Unidos.

Los movimientos aproximados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros.

Los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, a través de la realización de test de aptitud y de conocimiento o de acuerdo a los títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Esta situación fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño.

Uno de los primeros investigadores norteamericanos que buscó respuestas sobre este tema fue David Mc. Clelland, quien en el año de 1973 publica su artículo "Examinar competencias, más que examinar la inteligencia" donde analiza la motivación humana como el interés natural y recurrente que energiza, orienta y selecciona comportamientos para el logro de objetivos determinados, base sobre la que se desarrollan las competencias. "Comprender la motivación humana a partir de las competencias, lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos"

En 1987 Mc. Clelland formuló un conjunto de variables (independientes de factores de raza, sexo o socioeconómicos), a través de las cuales se podía predecir la actuación del individuo en el trabajo y con estas variables identificó tres sistemas motivacionales, sobre los cuales baso sus trabajos posteriores: la motivación por el logro, la motivación por el poder, expresada a partir de actividades competitivas y finalmente la motivación por la pertenencia a grupos. Estos sistemas motivacionales se combinan con elementos de la persona, determinando de esta manera la acción.

La autora argentina Martha Alles, agrupa las competencias de la siguiente manera: **Competencias de conocimiento o específicas:** Básicamente las remite a las técnicas requeridas para el desempeño de alguna labor, estas características son totalmente visibles y fáciles de desarrollar a partir de la capacitación.
Competencias de gestión: En estas se reúnen los comportamientos de las personas en su lugar de trabajo.

En 1998 la firma consultora Ernst & Young agruparon las competencias que garantizan el éxito en varias clases:

• **Los conocimientos:** Que fue considerada como la aplicación de una técnica especifica.
• **Las habilidades:** Adquiridas mediante entrenamiento y experiencia.
• **Las cualidades:** Relacionadas con ciertas características personales.

Las competencias laborales que se pretenden desarrollar en el Talento Humano de Industrias Lácteas Toni serán conceptualizadas en el presente manual según el diccionario de competencias diseñado bajo el modelo de Martha Alles (2010)

Se pueden agrupar las competencias aplicables al Talento Humano en las siguientes categorías: competencias técnicas que son los conocimientos específicos de la posición, las competencias organizacionales que son la base para todos los colaboradores y las competencias de gestión que son aquellos comportamientos que deben reflejar las personas que tienen equipo humano a cargo.

En la actualidad la gestión del Talento Humano está focalizada hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea, entre otros aspectos.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad del personal para agregar valor a los procesos organizacionales.

Actualmente las personas, sus habilidades y conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas frente a la competencia. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión del Talento Humano con base en competencias parte de la revisión de los planteamientos estratégicos de la organización, desde la alta gerencia incluyendo al personal operativo. Por lo tanto el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Talento Humano en los procesos que representen la cadena de valor para la organización.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias, identificar las brechas como insumo, plantear un plan de desarrollo y entrenamiento al modelo en sí mismo, información para su mantenimiento y actualización.

CONCLUSIONES

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

Conclusión 1

La realización de este proyecto concluyó con un entregable de Manual de funciones en el que consta: 156 perfiles de cargo, se levantaron 19 posiciones adicionales y se eliminaron 10 perfiles desactualizados quedando un total de 175 perfiles de cargo actualizado. Eso permitió la estructuración organizada y sistematizada del manual de funciones, que servirá de guía para analizar las características, funciones y responsabilidades de cada cargo, los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito, el establecimiento de métodos para la planeación, promoción y desarrollo del personal, así como también criterios para establecer una adecuada gestión del talento humano.

Una vez diseñados los perfiles de competencias de acuerdo a las funciones de cada cargo, surgieron en algunos de estos últimos necesidades de capacitación para que el ocupante cumpliera con los requerimientos mínimos exigidos para estos.

Conclusión 2

En este entregable se describen 8 competencias organizacionales que comprenden los comportamientos y atributos que reflejan los valores centrales de la organización; con su definición, con las conductas observables y los niveles de desarrollo las cuales son: Innovación; Orientación al Logro; Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas; Adaptabilidad al Cambio; Trabajo en Equipo y Responsabilidad Integral el segundo grupo son las 4 competencias de gestión entre las que detallan son: Desarrollo de la Gente; Liderazgo; Pensamiento estratégico y Toma de decisiones. La consultora Andean Ecuador consolidó la información y realizó el Manual de Competencias de Industrias Lácteas Toni S.A. Se adjunta un ejemplar a la Tesis.

Conclusión 3

Como conclusión del estudio se identificó las siguientes brechas: en experiencia Laboral es decir del total de la población el 6.23% (es decir 39 personas no cumplen con el perfil requerido). En Formación académica el 32.10% de la población (es decir 201 personas no cumplen con el perfil requerido). En la evaluación de las competencias organizacionales y de gestión es decir con el 100% de competencias desarrolladas son 293 colaboradores que reflejan el 46.81% de la población lo cual facilita el flujo efectivo de operaciones dentro de la organización. Y la brecha se identifica con competencias por fortalecer en el 53,19% de la población es decir que 333 colaboradores.

RECOMENDACIONES

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

Recomendación 1

Se recomienda revisar en forma minuciosa los procesos que involucran las secciones de esta área (Financiera) debido a que existe la posibilidad de optimizar el número de reportes directos hacia la Gerencia Financiera; consideramos por ejemplo que la Jefatura de Control de Activos podría reportar directamente a la Gerencia de Contabilidad. Adicionalmente, debe fortalecerse el área con la incorporación de funciones de Control Interno, ya sea como incremento del personal como parte de la proyección que se podría dar a una persona del área, previa determinación detallada de las funciones principales y perfil de esta posición y una apropiada comparación de la persona versus el perfil. Sugerimos que la nomenclatura de la posición del Gerente Financiero, se modifique y se denomine Gerente Administrativo Financiero, porque bajo su responsabilidad hay funciones de este orden.

Se recomienda que los perfiles de cargos deben ser reevaluadas periódicamente por los respectivos Jefes, ya que es posible que surjan modificaciones en cuanto a funciones, responsabilidades y requisitos en los cargos, para garantizar un desempeño efectivo.

Recomendación 2

Se recomienda la utilización de este modelo de gestión por competencias en el todos los subprocesos del departamento de Recursos Humanos y así contar con personal cualificado dentro de la organización.

Recomendación 3

Se recomienda que el proceso de evaluación del desempeño por competencias del trabajador debe tratarse como un proceso integrado hacia el interior del mismo y del propio Sistema de Gestión.

Se recomienda que el proceso de evaluación del desempeño por competencias debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja nuestro principal recurso.

Es importante que la organización, continúe en su incansable afán de desarrollar y potenciar las habilidades y el desempeño de sus colaboradores; los resultados aquí presentados les permiten desarrollar Planes de Capacitación y es un insumo enriquecido para emprender Planes de Carrera y Sucesión.

Se recomienda fortalecer el proceso de retroalimentación de las evaluaciones de desempeño por competencias, lo cual fomentó la credibilidad del proceso, la comunicación efectiva entre evaluados y evaluadores, siendo un aspecto muy destacable, la madurez de ejecutivos y colaboradores en general para expresar y aceptar los resultados, buscando en cada sesión generar compromisos de las partes, para emprender acciones que les garanticen mantener los buenos resultados y por otro lado, los lleven a trabajar en sus oportunidades de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

Martha Alles (2011) Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias. Ediciones Granica.

Alhama B. R. Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2008.

Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos, IPJAE. Ciudad de La Habana, 1997.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill

Mesa Espinosa, M. A. "Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbos". Tesis presentada en opción al grado de Máster en Dirección, La Habana, 1998.

David C. McClelland retrieved June 24, 2008

Birkenbihl, M. (1989) Formación de formadores. Ed. Paraninfo. Madrid.

http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm

http://www.psicologia-online.com/pir/caracteristicas-definitorias-de-un-sistema.html

Alles, Martha (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A.

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competencias_en_Recursos_humanos

http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicin-de-la-gestion-por.html

http://manuelgross.bligoo.com/motivacion-el-modelo-de-las-tres-necesidades-de-david-mcclelland
http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57334.PDF

Alles, Marta 2000. La gestión de recursos humanos por competencias.

Ernst & Young. 1988. Manual del director de recursos humanos. Edición especial de cinco días. Madrid

Katz, D. Y Kahn, R.L. (1986) Características que definen a las organizaciones sociales¨.

http://es.scribd.com/doc/81539109/Metodo-de-administracion-por-objetivos-RESUMEN

ítem: http://hdl.handle.net/123456789/1334

Jaramillo; O,L (2005). Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa, vinculada del programa expopyme de la Universidad del Norte, Pensamiento y Gestión 20,101,201

Mintzberg. H. (1984) Diseño de Organizaciones eficientes, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Alles,M (2005). Dirección estratégica de recursos humanos, "Gestión por Competencia" Ciudad: Santiago de Chile. Ediciones Granica

[On line] disponible en: http://www.marthaalles.com/notastec/ no_a_los_enlatados.htm. Consultado el 26 de marzo de 2011.

[Online]Disponible en: http://www.marthaalles.com/index1280.php?width=1280&height=800. Consultado el 6 de abril de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª edición. Editoral Mc. Graw Hill. 1996, Pág. 118.

(Werther y Davis, 2004, p. 296)[(1)]

Domingo Alarcón Ortiz (2009) La administración del Talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño./ www.revistanegotium.org.ve 13(5) 61-70

1) WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano.McGraw-Hill: México. p. 296.

(2) WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano.McGraw-Hill: México. p. 299.

(3) WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano.McGraw-Hill: México. p. 299.

(4) PARRA URDANETA, M. (2005). Citado en MONTOYA, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM. p. 388

(5) DANIELS, A. C. (1993).Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.

(6) LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión.p.161. (7) DANIELS, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.

(8) LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. p. 161.

El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland
*manuelgross.bligoo.com/motivacion-el-modelo-de-las-tres-necesidades-(*24 sept. 2009).

ANEXOS

Anexo 1 – Formato perfil o descriptivo de cargo

DA-RH-001-01

PERFIL DE CARGO
NOMBRE DEL CARGO

I. PERFIL DEL CARGO
El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

	PONDERACIÓN SOBRE 100
1. EDUCACIÓN	**20**
TOTAL	

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	
		30
TOTAL		

3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN	NIVEL	
Adaptabilidad al Cambio		**30**
Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas		
Innovación		
Orientación al Logro		
Responsabilidad Integral		
Trabajo en Equipo		
TOTAL		

4. EXPERIENCIA	
	20
TOTAL	

TOTAL	100

II. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

1. AMBIENTE DE TRABAJO Y ANALISIS DE FACTORES RIESGOS DE EXPOSICION

Factores de Riesgo	Peligros	Consecuencias (Riesgos)
Mecánicos	➢ Superficie de trabajo, deslizantes. ➢ Superficies de trabajos irregulares. ➢ Caída de objetos. ➢ Accidente de tránsito.	Golpes Muerte
Ergonómicos	➢ Espacio para movimiento. ➢ Malas posturas.	Lesiones músculos esqueléticos
Físicos	➢ Eléctrico (alta, baja y estática)	Choque Eléctrico.
Químicos	➢ No Identificado.	No Identificado
Biológicos	➢ No Identificado.	No Identificado
Psicosociales	➢ No Identificado.	No Identificado

Uso de equipos de protección personal	Prohibiciones en el sitio de trabajo

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Sistema de seguridad y salud en el trabajo
- Factores de riesgo en general de la planta
- Factores de riesgo específicos del puesto
- Plan de emergencia para incendios y derrames
- Actos seguros (estándares)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	**FECHA:**	**FECHA:**

Anexo 2 – Formato levantamiento de competencias.

<table>
<tr><th colspan="5">Nombre de la competencia</th></tr>
<tr><th colspan="5">Descripción: Definición de la competencia</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Conductas Observables: son comportamientos esenciales de cada competencia.</td><td colspan="4">Niveles de desarrollo: alcance que existe dentro del comportamiento de cada colaborador y su relación con las conductas esenciales.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Anexo 3 – Formato para identificar las brechas en las competencias organizacionales y de gestión.

Nombre:	NOMBRE DEL EMPLEADO
Posición:	ASISTENTE DE CUENTAS POR PAGAR

Perfil				
Perfil	Perfil Ideal	Perfil del Participante	Puntaje Ideal	Puntaje Alcanzado
Experiencia Laboral	1 año	9 años	20.00	**20.00**
Educación Formal	Estudios en Contaduría Pública, Ingeniería en Administración de Empresas o afines	Bachiller	20.00	**10.00**

Competencias Organizacionales					
Competencias	Nivel Ideal	Nivel del Participante	Diferencia	Peso de cada Competencia	Puntaje Alcanzado
Adaptabilidad al Cambio	2	2	0	16.66	16.66
Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas	2	2	0	16.66	16.66
Innovación	2	1	-1	16.66	8.33
Orientación al Logro	2	2	0	16.66	16.66
Responsabilidad Integral	2	1	-1	16.66	8.33
Trabajo en Equipo	2	2	0	16.66	16.66
% de Ajuste del Evaluado					**83.3**

Competencias Técnicas					
Competencias	Nivel Ideal	Nivel del Participante	Diferencia	Peso de cada Competencia	Puntaje Alcanzado
Conocimientos de Facturación	2	2	0	25.00	25.00
Conocimientos de NIIF	2	1	-1	25.00	12.50
Conocimientos de Tributación	2	1	-1	25.00	12.50
Manejo de Utilitarios	2	2	0	25.00	25.00
% de Ajuste del Evaluado					**50.00**

Comparación Puesto – Persona		
Resumen: Evaluación Periodo 2012		
Criterios	Perfil Ideal	Puntaje del Evaluado
Competencias Organizacionales	30.00	24.99
Competencias Técnicas	30.00	15.00
Experiencia Laboral	20.00	20.00
Formación Académica	20.00	10.00
Total	**100.00**	**69.99**

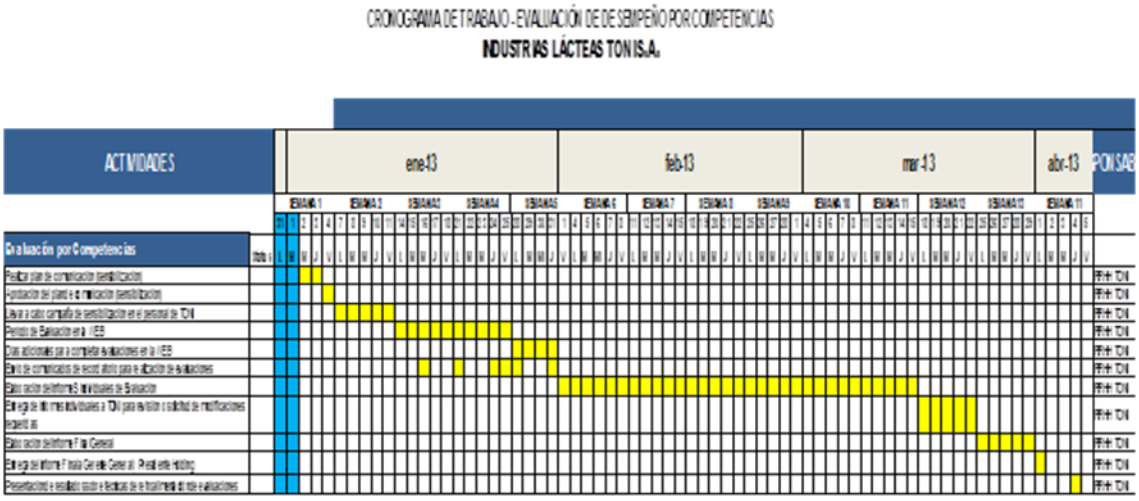
Recomendaciones:

El colaborador debe recibir capacitación en temas relacionados a sus debilidades:

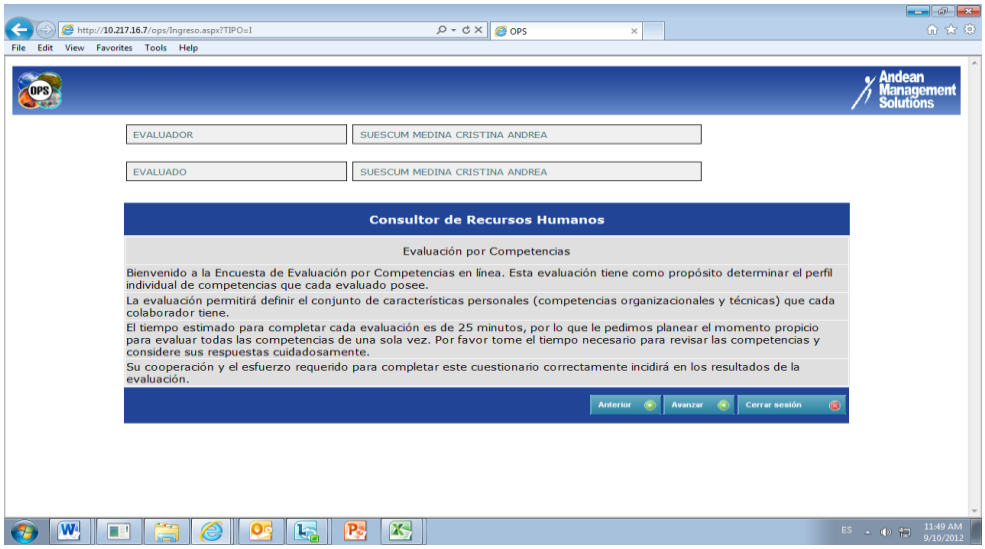
- Innovación
- Orientación al Logro
- Conocimientos de NIIF
- Conocimientos de Tributación

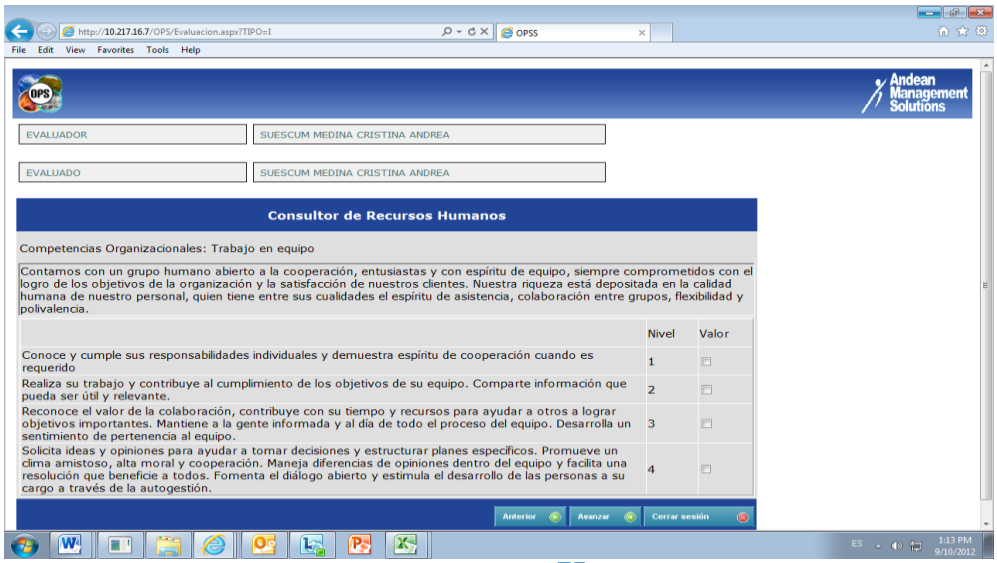
Si se encuentra dentro de los intereses de la organización y los de XXXXXXXXX, sería recomendable que inicie sus estudios universitarios, para acompañar el nivel de formación académica requerido por el cargo.

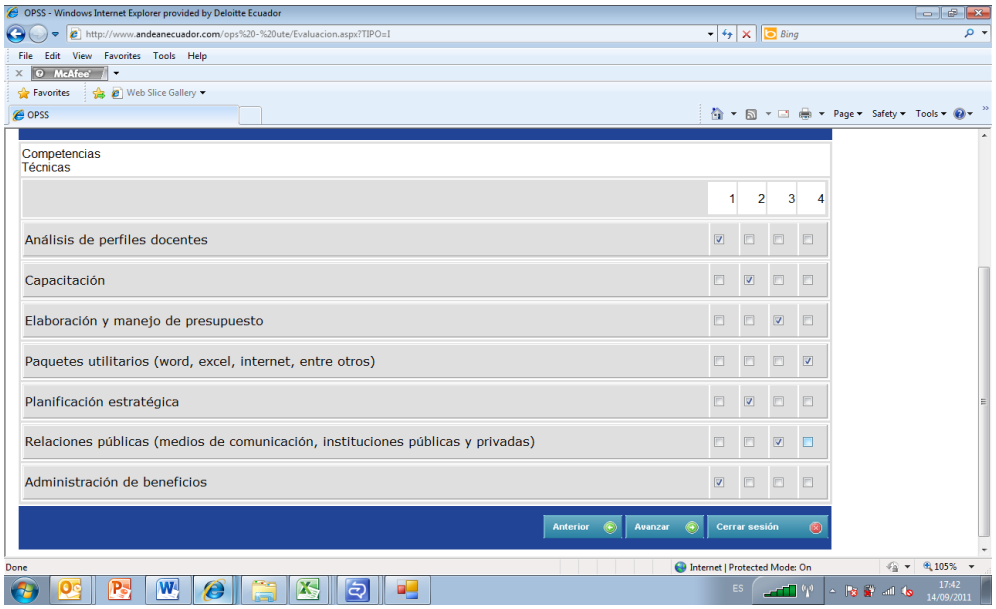
Anexo 4 – Cronograna de trabajo para el levantamiento o actualización de perfiles

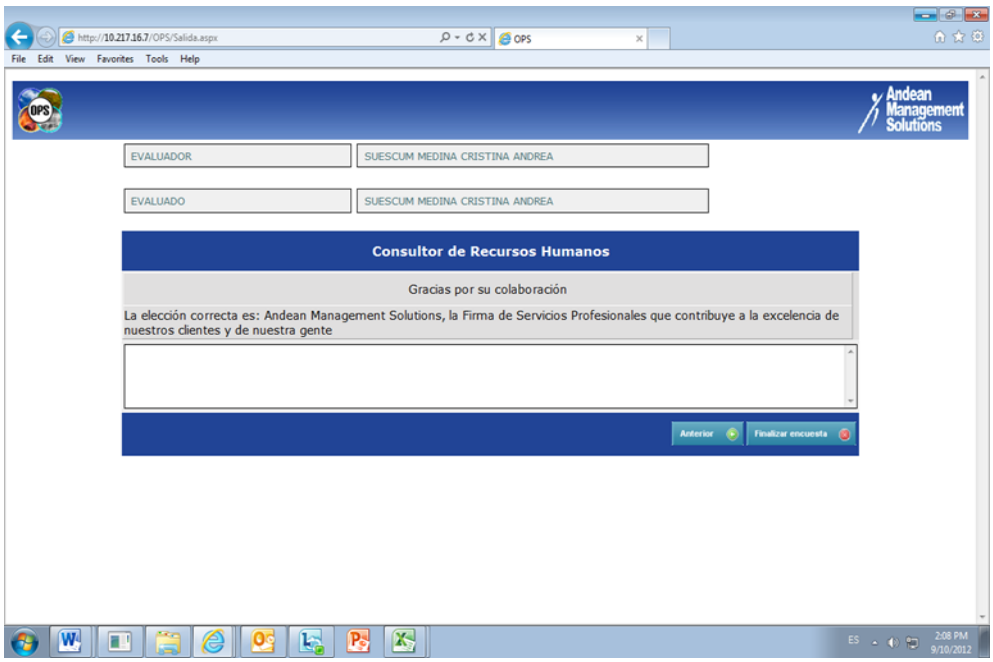


Anexo 5 – Cuestionario por competencias vía On Line







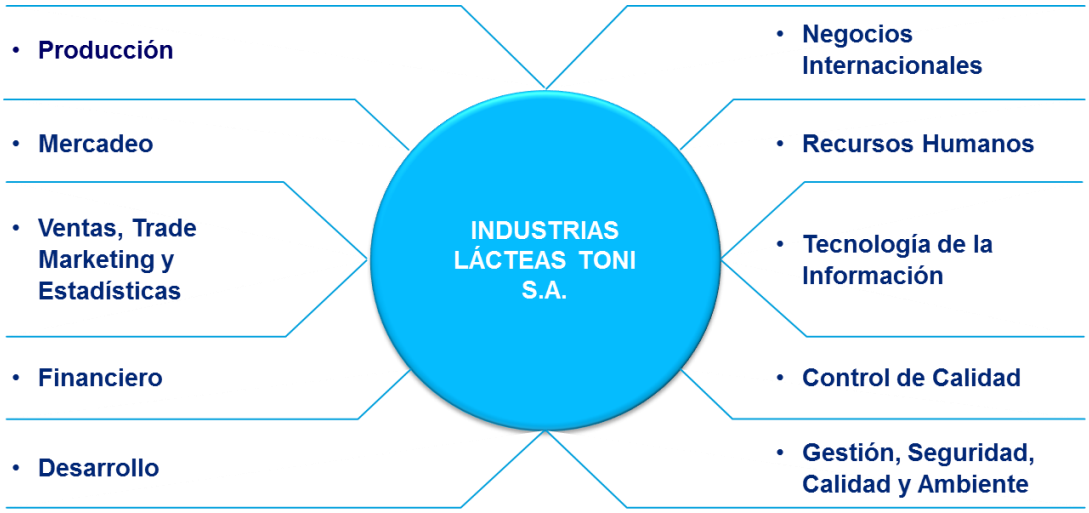


Anexo 6 – Pesos para la evaluación por competencias – de acuerdo al árbol de evaluadores.

Todo el Personal	
Tipo Evaluador	**Peso**
Autoevaluación	30%
Jefe Inmediato	70%
TOTAL	**100%**

Gerentes, Jefes y Cabezas de Área	
Tipo Evaluador	**Peso**
Autoevaluación	20%
Par	30%
Jefe Inmediato	50%
TOTAL	**100%**

Anexo 7 – Perfiles de Cargos Áreas mapeadas



Anexo 8 - Resultado de los 175 perfiles actualizados

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGO
Financiero			Gerente Financiero
			Analista Financiero Comercial
			Analista Financiero Operacional
			Secretaria Recepcionista
	Total		**3**
	Contabilidad		Gerente de Contabilidad
		Tesorería	Jefe de Tesorería
		Total	**1**
		Impuestos	Jefe de Impuestos
			Asistente de Impuestos y Organización
		Total	**2**
		Cuentas por Pagar	Jefe de Cuentas Por Pagar
			Asistente de Cuentas por Pagar
		Total	**2**
		Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito y Cobranzas
			Asistente de Crédito y Cobranzas
		Total	**2**
		Costos	Jefe de Costos
			Asistente de Costos
		Total	**2**
	Total		**10**
	Compras e Importaciones		Jefe de Compras e Importaciones
			Asistente de Compras

			Asistente de Compras de Repuestos
			Asistente de Importaciones
			Tramitador de Importación y Exportaciones
	Total		**5**
	Seguridad Física y Servicios Generales		Supervisor de Seguridad Física y Servicios Generales
			Guardia de Seguridad
	Total		**2**
	Control de Activos		Jefe de Control de Activos
			Asistente de Control de Inventarios
			Auxiliar de Control de Inventarios
			Bodeguero de Mercadeo y Suministros
			Ayudante de Bodega de Mercadeo y Suministros
	Total		**5**
	Almacenamiento		Gerente de Almacenamiento
		Bodega de Materia Prima	Jefe de Bodega de Materia Prima
			Controlador del Área de Recepción de Leche
			Coordinador del Área de Pesaje
			Asistente Digitador Materia Prima
			Ayudante de Bodega Materia Prima
			Pesaje
		Total	**6**
		Bodega de Producto Terminado	Jefe de Bodega de Producto Terminado
			Asistente de Bodega de Producto Terminado
			Custodio de Cámara de Frío
			Custodio de Ambiente
			Montacarguista
			Paletero
			Limpieza de Bodega de Producto Terminado
		Total	**7**
		Bodega de Material de Empaque	Jefe de Bodega de Material de Empaque
			Recepción de Proveedores de Bodega de Material de Empaque
			Asistente Digitador de Bodega de Material de Empaque
			Ayudante de Bodega de Material de Empaque
			Coordinador de Abastecimiento
		Total	**5**
		Bodega de Repuestos	Administrador de Bodega de Repuestos
			Ayudante de Bodega de Repuestos
		Total	**2**

		Recepción de Productos de Materia Prima	Jefe de Recepción de Productos de Materia Prima
		Total	**1**
	Total		**22**
Total Cargos Actualizados			**48**

			Gerente de Ventas, Trade Marketing y Estadísticas
	Ventas		Jefe Nacional de Ventas Canal Moderno
			Jefe Nacional de Ventas Canal Tradicional
			Jefe de Ventas
			Supervisor de Autoservicios
			Supervisor de Ventas
			Mercaderista
			Asistente del Centro de Servicio
			Asistente de Almacén
Ventas, Trade Marketing y Estadísticas			Cajera
	Total		**9**
	Trade Marketing		Jefe Nacional de Trade Marketing
			Jefe de Canal
			Coordinador de Trade Marketing
	Total		**3**
	Estadística		Jefe Nacional de Estadística
			Supervisor Nacional de Estadística
			Coordinador de Estadística
			Encuestador
	Total		**4**
Total Cargos Actualizados			**17**

			Gerente de Recursos Humanos
			Coordinador de Capacitación y Desarrollo
			Coordinador de Selección
			Comunicador Organizacional
	Total		**3**
	Seguridad y Salud Ocupacional		Trabajador Social
			Enfermera
			Médico Ocupacional
	Total		**3**
Recursos Humanos	Nómina y Servicios Administrativos		Jefe de Nómina
			Coordinador Administrativo
			Asistente de Nómina
			Limpieza
	Total		**4**

Total Cargos Actualizados			**11**

Negocios Internacionales			Gerente de Negocios Internacionales
			Representante Regional de Ventas
			Coordinador de Marketing Internacional
			Coordinador de Ventas Internacional
			Coordinador de Logística de Exportaciones
Total Cargos Actualizados			**5**

Tecnología de Información			Gerente de Tecnología de Información
	Desarrollo y Procesamiento de Datos		Jefe de Desarrollo y Procesamiento de Datos
			Ingeniero de Procesos
	Total		**2**
	Soporte e Infraestructura		Jefe de Soporte e Infraestructura
			Administrador de Redes y Soporte
			Soporte Especializado
	Total		**3**
Total Cargos Actualizados			**6**

Producción			Gerente de Producción
			Sub-Gerente de Producción
			Planificador de Producción
			Jefe de Turno
			Supervisor de Producción
			Ingeniero de Mejoramiento Continuo
			Líder de Proceso
			Analista de Producción
			Asistente Producción
			Auxiliar de Producción de Turno
			Auxiliar de Producción
			Ayudante de Producción
			Ayudante Operador
			Operador de Procesos
	Total		**13**
	Mantenimiento		Gerente de Mantenimiento
			Jefe de Mantenimiento
			Supervisor de Mantenimiento
			Planificador de Mantenimiento
			Instrumentista
			Asesor Técnico de Mantenimiento
			Técnico Electrónico
			Técnico Mecánico
			Mecánico
			Operador de Caldera
	Total		**10**

	Proyectos		Jefe de Proyectos
	Total		**1**
	Semielaborados		Coordinador de Semielaborados
			Ayudante de Semielaborados
			Auxiliar de Semielaborados
	Total		**3**
	Logística de Despacho		Jefe de Logística de Despacho
			Asistente de Inventario y Despacho
			Asistente de Logística de Despacho
			Asistente Digitador
			Despachador
			Estibador
	Total		**6**
	Logística de Leche		Jefe de Logística de Leche
			Asesor Técnico
			Técnico en Refrigeración
			Asistente de Logística de Leche
	Total		**4**
	Desarrollo Ganadero y Proyectos Agropecuarios		Jefe de Desarrollo Ganadero y Proyectos Agropecuarios
			Coordinador de Centro de Acopio
			Administrador de Centro de Acopio
			Técnico de Centro de Acopio
	Total		**4**
Total Cargos Actualizados			**42**

Gerencia General			Gerente General
			Asistente de Gerencia General
	Total		**1**
	Asesoría Gerencial		Asesor Gerencial
			Asistente de Asesor Gerencial
	Total		**2**
Total Cargos Actualizados			**4**

Control de Calidad			Gerente de Control de Calidad
			Inspector de Calidad
			Analista de Asuntos Regulatorios
			Analista Físico-Químico
			Auxiliar Físico-Químico
			Auxiliar de Material de Empaque
	Total		**5**
	Microbiología		Supervisor de Microbiología
			Analista de Microbiología
			Asistente de Microbiología
	Total		**3**
	Laboratorio de Leche		Supervisor de Control de Calidad Laboratorio de Leche

			Analista Físico-Químico Laboratorio de Leche
	Total		**2**
Total Cargos Actualizados			**11**

Desarrollo			Jefe de Desarrollo
			Asistente de Desarrollo
			Auxiliar de Desarrollo
	Total		**2**
	Evaluación Sensorial		Asistente de Evaluación Sensorial
	Total		**1**
Total Cargos Actualizados			**4**

Gestión, Seguridad, Ambiente y Calidad			Gerente de Gestión, Seguridad, Ambiente y Calidad
	Seguridad Industrial		Jefe de Seguridad Industrial
			Asistente de Seguridad Industrial
	Total		**2**
	Organización y Métodos		Auditor de Organización y Métodos
	Total		**1**
	Procesos		Auditor de Procesos
	Total		**1**
	Seguridad Ambiental		Coordinador Ambiental
			Ayudante de Tratamiento Aguas Residuales
			Operador de Residuos Orgánicos
			Operador de Tratamiento Aguas Residuales
	Total		**4**
	Responsabilidad Social		Coordinador de Responsabilidad Social
			Ayudante de Reciclaje
	Total		**2**
	Deportes		Coordinador de Deportes
	Total		**1**
			Auxiliar de Gestión
	Total		**1**
Total Cargos Actualizados			**13**

Mercadeo			Gerente de Mercadeo
	Eventos		Supervisor de Eventos
			Ayudante de Eventos
			Chofer de Eventos
	Total		**3**
	Mercadeo Corporativo y Relaciones Públicas		Jefe de Mercadeo Corporativo y Relaciones Públicas

			Asistente de Mercadeo Corporativo y Relaciones Públicas
	Total		**2**
	Asesoría Médica		Coordinador de Asesoría Médica
	Total		**1**
	Innovación		Coordinador de Innovación
	Total		**1**
			Gerente de Marca
			Jefe de Marca
			Coordinador de Marca
			Asistente de Mercadeo
			Asistente Multimarca
			Secretaria Recepcionista
	Total		**6**
Total Cargos Actualizados			**14**

TOTAL DE CARGOS ACTUALIZADOS	**175**

Anexo 9 – Cargos nuevos o posiciones nuevas levantados

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGO
Financiero	Contabilidad	Tesorería	Jefe de Tesorería
		Impuestos	Jefe de Impuestos
		Cuentas por Pagar	Jefe de Cuentas Por Pagar
		Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito y Cobranzas
		Costos	Jefe de Costos
			Asistente de Costos
	Total		**6**
	Compras e Importaciones		Asistente de Compras de Repuestos
			Tramitador de Importación y Exportaciones
	Total		**2**
	Almacenamiento	Bodega de Material de Empaque	Coordinador de Abastecimiento
	Total		**1**
Total Cargos Levantados			**9**
Ventas, Trade Marketing y Estadísticas	Estadísticas		Supervisor Nacional de Estadística
			Coordinador de Estadística
Total Cargos Levantados			**2**
Negocios Internacionales			Representante Regional de Ventas
Total Cargos Levantados			**1**
Tecnología de la Información			Jefe de Desarrollo y Procesamiento de Datos
			Jefe de Soporte e Infraestructura
Total Cargos Levantados			**1**
Producción	Desarrollo Ganadero y Proyectos Agropecuarios		Coordinador de Centro de Acopio
			Administrador de Centro de Acopio
			Técnico de Centro de Acopio
Total Cargos Levantados			**3**
Gerencia General			Gerente General
	Asesoría Gerencial		Asesor Gerencial
Total Cargos Levantados			**2**
Mercadeo			Secretaria Recepcionista
Total Cargos Levantados			**1**
TOTAL DE CARGOS LEVANTADOS			**19**

Anexo 10 – Listado de 15 cargos con Cambio de Nomenclatura, nuestra Propuesta y cargo anterior

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	NUESTRA PROPUESTA	CARGO ANTERIOR
Financiero	Contabilidad		Asistente de Impuestos y Organización	Asistente de Impuestos
	Seguridad Física y Servicios Generales		Supervisor de Seguridad Física y Servicios Generales	Supervisor de Seguridad
		Bodega de Repuestos	Administrador de Bodega de Repuestos	Supervisor de Bodega de Repuestos
Ventas	Estadística		Encuestador	Encuestador de Información de Mercado
Recursos Humanos			Comunicador Organizacional	Asistente de Comunicación
			Jefe de Nómina	Supervisor de Nómina
Tecnología de la Información			Ingeniero de Procesos	Analista de Sistemas
Producción			Ingeniero de Mejoramiento Continuo	Ingeniero de Procesos
			Líder de Proceso	Líder de Alfa Laval
			Auxiliar de Producción de Turno	Auxiliar de Jefe de Turno
			Ayudante Operador	Ayudante Operador Fogg 36
			Operador de Procesos	Operador de Máquina
	Mantenimiento		Jefe de Mantenimiento	Jefe Mecánico
			Asesor Técnico de Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento
			Jefe de Desarrollo y Proyectos Agropecuarios	Asesor Técnico

TOTAL DE CARGOS CON CAMBIO DE NOMENCLATURA	15

Anexo 11 – Cargos Eliminados.

ÁREA	CARGO
Financiero	Limpieza de Bodega de Material de Empaque
	Auxiliar de Archivo
	Auxiliar de Caja
	Chofer
Ventas, Trade Marketing y Estadísticas	Coordinador de Ventas
Tecnología de la Información	Auxiliar de Sistemas
Producción	Analista de Procesos Productivos
	Analista de Índices de Productividad
	Chofer de Producción
Control de Calidad	Asistente Físico Químico

TOTAL DE CARGOS ELIMINADOS	**10**