

Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano en Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC

Diana María Gutiérrez Cárdenas

Proyecto de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Asesores

Ángela Ocampo Mosquera

Carlos Eduardo Rivera Molano

Junio de 2021

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme vida y salud en estos momentos tan difíciles que estamos viviendo y por iluminarme para culminar esta etapa formativa.

A mi mamá por su compañía y apoyo y por ser parte fundamental de cada reto que me he propuesto en la vida.

A todos los profesores que me brindaron su conocimiento y me ayudaron a entender desde un punto de vista fundamentado la importancia del ser humano en el mundo del trabajo.

A los asesores de proyecto por su acompañamiento, recomendaciones, apreciaciones, explicaciones y palabras de apoyo para culminar este proyecto aún con los obstáculos encontrados en el trayecto.

A Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC, especialmente a Esperanza Emilia Cárdenas y Ángela María Suárez, quienes me abrieron las puertas para explotar una parte de mi labor profesional que no conocía y que ahora me llena de motivación cada día para continuar aprendiendo.

Tabla de contenido

Introducción	7
Antecedentes	9
Descripción del problema	14
Pregunta de investigación	17
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Justificación	19
Marco de Referencia	21
Marco teórico	21
Gestión del Talento Humano	21
Modelos de Gestión del Talento Humano	23
Estructura de la Gestión del Talento Humano en PYMES	32
Marco conceptual	33
Metodología	37
Diagnóstico	38
Estructura inicial	44
Análisis de la pertinencia de los modelos existentes para la organización	53
Propuesta modelo de gestión del talento humano por competencias	55
Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización	55
Definición de competencias para la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas	55
Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos	56
Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización	56
Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización	58
Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología	62
Selección	62
Desempeño	66
Desarrollo	67
Discusión	70

Conclusiones	73
Referencias.....	74
Apéndices.....	80
Apéndice A. Manual de Selección, contratación, sostenimiento y retiro del personal y documentos derivados.....	80
Manual de selección, contratación, sostenimiento y retiro del personal	80
Formato de Solicitud de Recursos Humanos	91
Formato de descripción de cargos	92
Tarjeta dactilar	94
Hoja de vida interna	95
Manual de Análisis y Evaluación de cargos críticos	98
Matriz de cargos críticos	99
Formato de visita domiciliaria y estudio socioeconómico	100
Acta de entrega de dotación.....	103
Paz y salvo de retiro	104
Actualización de datos del trabajador.....	104
Apéndice B. Procedimiento de Gestión del conocimiento	106
Formato de registro de Inducción y reinducción	114
Formato de cronograma de capacitaciones.....	115
Control de asistencia a capacitaciones	115
Apéndice C. Diccionario de competencias	116
Apéndice D. Formato de entrevistas por bloques	129
Apéndice E. Descripciones de cargo con competencias	138

Tabla de cuadros

Tabla 1. ESTRUCTURA INICIAL DE PROCESOS.	46
Tabla 2. COMPARACIÓN DE MODELOS.....	53
Tabla 3. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA LAS GERENCIAS.....	57
Tabla 4. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	57
Tabla 5. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA DE ADMINSITRACIÓN...	57
Tabla 6. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA DE TURISMO.....	58
Tabla 7. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA COMERCIAL	58

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. ORGANIGRAMA PREVIO.....	38
Ilustración 2. GRÁFICO ENCUESTA -¿A QUIÉN SE DIRIGE EN CASO DE TENER INCONVENIENTES O NECESIDADES EN LA EMPRESA?	40
Ilustración 3. GRÁFICO ENCUESTA – ¿CONOCE Y COMPRENDE EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA?	41
Ilustración 4. GRÁFICO ENCUESTA - ¿CONSIDERA QUE LOS SALARIOS PAGADOS POR LA EMPRESA A SUS COLABORADORES SON ACORDES A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA?	42
Ilustración 5. GRÁFICO ENCUESTA-¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA PUEDE MEJORAR PARA QUE SU LABOR SEA MÁS AGRADABLE?	42
Ilustración 6. MAPA DE PROCESOS	44
Ilustración 7. ORGANIGRAMA AJUSTADO.....	45
Ilustración 8. PROCESO NATURAL DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS	67

Introducción

Actualmente el desarrollo y el avance que se ha dado a nivel mundial han hecho que la dinámica de las organizaciones se transforme y se oriente no sólo hacia objetivos económicos, sino también hacia la innovación y la competitividad. Es aquí donde se identifica el importante papel de las personas dentro de la organización y la necesidad de contar con personal competente, efectivo y que tenga excelente desempeño para lograr los objetivos de la estrategia organizacional. La empresa genera entonces un pensamiento en el colaborador, su bienestar y desarrollo, y así es como el área de Gestión del Talento Humano tiene un rol estratégico para conjugar los intereses de la gerencia con los de los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario estructurar un área de Talento Humano con un modelo ajustado a los requerimientos de la organización, para ser un apoyo estratégico y fortalecer los procesos internos.

La identificación de las necesidades organizacionales previa a la adaptación del modelo de gestión permite garantizar que las acciones propuestas sean pertinentes, útiles y aprovechables para el crecimiento y desarrollo de la empresa, por lo que se realizó un diagnóstico donde se determinó que era necesario inicialmente dar una estructura básica a la empresa antes de adaptar el modelo de gestión pertinente y posterior a este proceso se analizó el modelo de gestión a implementar.

La incorporación de un modelo de gestión por competencias en Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC facilita que las estrategias organizacionales sean transversales a los intereses de los colaboradores, de forma tal que cada uno identifique y conozca las competencias que lo lleven a desarrollarse integralmente y a su vez, le permitan realizar aportes valiosos a la organización.

Para la propuesta del modelo de gestión se tiene en cuenta la información recopilada y se adaptan las competencias a las descripciones de cargo, los procesos de selección, desempeño y desarrollo, de forma tal que se aumenten los niveles de competitividad y productividad en el mercado; siempre teniendo como pilar los objetivos estratégicos de la organización y el beneficio de los colaboradores.

Antecedentes

El presente trabajo se ha planteado con previa revisión de estudios realizados dentro del mismo campo de conocimiento. Se describen a continuación los más relevantes y acordes al tipo de empresa y proyecto a realizar.

Inicialmente se revisaron dos trabajos encaminados al diseño del modelo de gestión y la creación del área de talento humano.

En el 2011 Franklin Ilabaca en Santiago de Chile realiza el diseño del modelo de gestión de recursos humanos en el Grupo Acacios, una empresa donde existía un área informal encargada del manejo de recursos humanos. Al principio analizó el estado de la empresa y con el diagnóstico realizado y los datos recopilados, estableció los lineamientos a seguir para formalizar esta área: Sistema de selección y reclutamiento, sistema de mantención, sistema de gestión del desempeño y desarrollo y sistema de salida; además identificó los desafíos que debería enfrentar la organización para dar cumplimiento al modelo establecido. Finalmente se reconoció la importancia de esta área para el aumento de la productividad y el crecimiento empresarial.

(Ilabaca, 2011)

En Guayaquil, Ecuador en el 2015, Cedeño y Reyes diseñaron el programa para la creación del departamento de talento humano en la organización Naturpharma después de realizar un diagnóstico con los empleados y con la gerencia y teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la empresa. Establecieron misión, visión, objetivos y procedimientos a desarrollar dentro del área de talento humano basados en las necesidades identificadas y otorgaron los lineamientos a seguir para que esta área pueda potencializar las capacidades de los trabajadores en pro de los objetivos. (Cedeño & Reyes, 2015)

Posteriormente se realizó una revisión relacionada con el área de talento humano en empresas agropecuarias, principalmente cafeteras.

En el año 2010, Ricaurte Valencia en su trabajo “Responsabilidad social empresarial y estatal frente al manejo del talento humano en el sector productivo cafetero” hace un análisis sobre la crisis cafetera en los productores y el papel del estado y cada una de las empresas en la mejora de las condiciones laborales y las mejoras que podrían realizar para no dejar decaer la producción de café. Dentro de sus hallazgos cabe resaltar los siguientes:

- No hay una normatividad laboral relacionada con el sector cafetero, a pesar de ser Colombia uno de los mayores productores a nivel mundial
- Los productores utilizan a menudo mano de obra familiar
- La actividad cafetera genera alrededor de 500.000 empleos directos
- El acceso a la educación para los campesinos que se dedican al café es limitado
- Al implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas cafeteras genera beneficios como el aumento de la productividad, confianza en los clientes, compromiso de la mano de obra, etc.

Estos 5 aspectos se tomaron como base para detectar las problemáticas propias del sector y cómo aportar a su solución mediante el desarrollo e implementación del modelo de gestión del talento humano. (Valencia, 2010)

En el año 2015 la revista *Journal of Agriculture and Animal Sciences* publica un artículo sobre la gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia, donde se concluye que en estas empresas existe una persona encargada del talento humano de la organización, pero no se le otorga un nivel estratégico sino que está limitado al área operativa, en

muchas ocasiones sólo cumpliendo los deseos de la gerencia, sin tener en cuenta planes o proyectos propios del área, por lo que no hay una fidelización de los trabajadores y no hay políticas establecidas en cuanto a personal. (Restrepo & Arias, 2015)

La Special Coffee Association of America (SCAA) en el año 2016 realizó un estudio en Colombia y Nicaragua, donde analizó las condiciones de los trabajadores del sector café en haciendas y pequeñas empresas familiares. Los hallazgos más relevantes de este estudio comprueban en primera instancia lo encontrado por Ricaurte Valencia en el año 2010, pues la falta de condiciones laborales dignas para los trabajadores de este sector es evidente a simple vista, los salarios son muchas veces por debajo del mínimo cuando no se está en cosecha y en cosecha sobrepasa por muy poco el valor del mínimo; de igual forma, las condiciones de vivienda y alimentación no son las requeridas por los trabajadores y no cumplen con las condiciones mínimas. Especialmente en Colombia, se señala el hecho de que al producir un café especializado, se requiere que los trabajadores tengan conocimientos adicionales pero los productores no tienen eso en cuenta y esto no se ve reflejado en su remuneración. (Olivar & Bustamante, 2016)

Teniendo un panorama sobre las condiciones específicas de los trabajadores del sector cafetero, se realizó una revisión sobre gestión humana en empresas pequeñas y medianas.

Inicialmente se tuvo en cuenta el libro “La Gestión de Los Recursos Humanos” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007), donde se encontraron los conceptos, etapas y procesos relacionados con la gestión del talento humano en general. Se identifica la importancia que tiene el área recursos humanos y el personal dentro del crecimiento de la empresa y el logro de los objetivos estratégicos. Se relacionan los procesos de la gestión del talento humano, donde se describe la planificación, los puestos de trabajo, los métodos de reclutamiento y retención del personal, los programas de capacitación de los colaboradores y el sistema de evaluación y

compensación del personal. Estos ítems se describen detalladamente y se da una orientación práctica sobre su realización y optimización para lograr el máximo rendimiento para la empresa.

En el 2017 Jorge Franco y Janneth Bedoya realizan un análisis de los modelos de talento humano aplicado en pequeñas y medianas empresas, encontrando que este tipo de organizaciones no cuentan con un esquema organizacional ni una planeación estratégica, pues todo se limita a la operación con el mínimo de empleados; la contratación se realiza por recomendación, por lo que el personal no es el más apropiado para los requerimientos de la empresa y esto genera una alta rotación de personal y es evidente la necesidad de la creación de un modelo de gestión del talento humano, así los propietarios o gerentes de las organizaciones no lo consideren necesario. (Franco & Bedoya, 2018)

Paula Andrea Gómez en el 2018 realizó un estudio en una pequeña empresa, de naturaleza familiar y privada en la ciudad de Manizales, encontrando resultados muy similares a los anteriores, donde el talento humano no es reconocido como un elemento fundamental en el crecimiento de la empresa, los objetivos de la empresa están orientados hacia lo operativo y se trabaja en función del diario vivir, por lo que no se incluye dentro de la planeación estratégica de la organización. (Gómez, 2018)

Por último, se revisaron trabajos de estructuración de modelos de gestión del talento humano

En el 2016 María Antonia Betancurt y Cindy Lucía Henao realizaron el modelo de gestión por competencias de la Corporación Alberto Arango Restrepo. Inicialmente identificaron las necesidades propias de la empresa con el área de Recursos Humanos, establecieron las competencias organizacionales y las específicas para cada rol y establecieron el diccionario de competencias organizacional y los perfiles de cargo por competencias. (Betancurt & Henao, 2016)

En el 2018 Leydi Cano, Natalia González y Jennifer Katherine González estructuraron el modelo de talento humano por competencias en la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, donde aparte de realizar un diagnóstico inicial y el establecimiento de competencias y perfiles, diseñaron las estrategias de fidelización del personal, evaluaciones y todo el programa que la empresa debía realizar para continuar con el modelo. (Cano, Gonzalez, & Gonzalez, 2018)

Descripción del problema

El desarrollo y la implementación de un sistema que gestione los recursos humanos al interior de las organizaciones se han convertido en elementos que contribuyen a la mejora de la competitividad, ya que el tener un modelo de gestión ayuda a conseguir los objetivos y metas mediante un adecuado direccionamiento y el establecimiento de procesos que permiten la optimización del talento humano. Se conoce que el direccionamiento estratégico es el proceso de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia para alcanzarlos, así como aplicar y ejecutar dicha estrategia, y después, vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, la misión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que respondan a la realidad de la organización y sus condiciones cambiantes (Thompson & Strickland, 2012, pág. 21). Teniendo en cuenta este concepto es importante que la empresa cuente con líderes que direccionen, mediante una serie de parámetros y lineamientos, los diferentes procesos, con el objetivo de cumplir con las metas establecidas. Como expresan Mendoza, López, y Salas (2016) “La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.” Sin embargo, existen casos en los cuales las empresas no realizan una adecuada selección del personal y los empleados no se ajustan a las necesidades de la organización, no por incapacidad, sino por la falta de compromiso con las actividades asignadas, bien sea por su inexperiencia, su insuficiente formación académica y/o la desmotivación por el salario asignado, entre otras.

La estructura organizacional de la empresa representa la descripción ordenada de sus unidades administrativas, en función de sus relaciones de jerarquía y debe corresponder a la

representación gráfica del organigrama, tanto en lo que se refiere al título de las unidades orgánicas como de su nivel jerárquico (Rodríguez, 2012). En este aspecto se relacionan las tareas a desempeñar, así como la jerarquía y los canales de comunicación, elementos indispensables para la ejecución de las funciones y el logro de los resultados y objetivos comunes. Si estas relaciones jerárquicas están debidamente diseñadas en relación con los objetivos de la empresa, se espera que haya una adecuada cultura organizacional, que sea consecuente con la existencia de una dirección de gestión de recursos humanos que apoye a la gerencia general en la estructuración, seguimiento, planificación y control de todo el personal, independientemente de su naturaleza, con el fin de que permita a la empresa consolidarse y adaptarse a los continuos cambios de la economía local, nacional e internacional.

Tomando la Gestión del Talento Humano como “el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno” (Jaramillo, 2005, pág. 107), se entiende la importancia de esta área dentro de la empresa y la consecución de sus objetivos, pues es la encargada de que todos los procesos relacionados con las personas que laboran en la empresa sean óptimos, crear un ambiente saludable que garantice su permanencia dentro de la empresa, aportando todas sus capacidades en pro de los objetivos generales; además, es la responsable de que la Gerencia general brinde unas adecuadas condiciones laborales en la organización.

La deficiencia o ausencia en el manejo y funcionamiento del área de talento humano en una empresa repercute en incongruencias en la estructura organizacional y llega a tener consecuencias legales, que pueden traducirse finalmente en la insatisfacción de los clientes internos y externos con los bienes o servicios recibidos. Por ejemplo, el incumplimiento en el pago

de la seguridad social, cesantías, vacaciones y demás prestaciones a las que tiene derecho el empleado según el tipo de contrato, tal como lo estipula el código sustantivo del trabajo, puede dar lugar a indemnizaciones, demandas, procesos judiciales, que afecten sustancialmente el capital o patrimonio de la empresa, la estabilidad y su normal funcionamiento. La satisfacción del cliente, entendida como la respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo (Westbrook & Reilly, 1983), representa el objetivo final de toda organización, es decir, lograr que el cliente esté conforme con el servicio o producto recibido. La estructura organizacional se ve directamente afectada cuando no se tiene un modelo establecido de gestión del talento humano, pues no hay claridad en los procesos, actividades y niveles jerárquicos internos, por lo que no será posible tenerlos tampoco con los clientes y se observará finalmente una disminución en la fidelización del cliente o usuario por la insatisfacción de su necesidad.

En resumen, la ausencia o falta de estructuración de un modelo de talento humano en la organización hace que se genere flaqueza en la estructura organizacional, lo que genera falencias en los procesos internos que pueden llevar a implicaciones legales y que se ven reflejados en el producto final que recibe el cliente final.

Altos del Tío Conejo S.A.S. es una empresa que ha ido creciendo en los años de su funcionamiento en Manizales y que ha sido modelo en producción, exportación y sostenibilidad ambiental para muchas otras fincas cafeteras de la región y el país; sin embargo no cuenta con un modelo de gestión del talento humano que contribuya a la mejora continua y el alcance de los objetivos de la organización. Además, es una finca empresa familiar con tres líneas de negocio: producción y comercialización de café especial, comercialización de bolsas herméticas para empaque de granos como el café, y el servicio de turismo; un escenario complejo en cuanto a

gestión de talento humano, pues implica diferentes áreas del conocimiento enfocadas a resultados variados tanto para el cliente interno como externo.

Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar el modelo de gestión del talento humano de Altos del Tío Conejo S.A.S., para que, al ser implementado, pueda contribuir a la estructuración organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Objetivo general

Implementar el modelo de gestión del talento humano en Altos del Tío Conejo S.A.S. que contribuya a la estructuración organizacional y sea acorde con los requerimientos del entorno laboral actual

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial para identificar los procesos de talento humano que se están llevando a cabo actualmente en Altos del Tío Conejo S.A.S.
- Identificar el modelo de gestión del talento humano acorde a las necesidades y la naturaleza de la empresa
- Adaptar el modelo de gestión del talento humano y proponer el plan para su implementación

Justificación

Altos del Tío Conejo S.A.S., a pesar de ser una empresa constituida desde el año 2012 y haber evidenciado crecimiento notable en los últimos años, no cuenta con una dependencia funcional que propenda por el bienestar de sus colaboradores, dejando toda esta responsabilidad en la Gerencia, que hasta el momento ha sido la encargada de la continuidad y sostenibilidad de la organización a través del tiempo, lo que afecta indirectamente la calidad y equidad en el manejo del personal en la empresa.

La estructuración de esta área ubica a la empresa en una posición competitiva frente a otras, donde existen nuevos modelos de gestión, ya que éstos son los que permiten que la organización facilite un crecimiento, desarrollo y aprovechamiento constante de su talento humano, lo que se ve reflejado en un adecuado desarrollo organizacional. Además, al contar con un modelo de gestión podrá tenerse claridad en todos los niveles de la empresa sobre los objetivos estratégicos y los medios que provee la entidad para lograrlos, desde cada cargo.

Dada la diversidad que tiene la empresa por su naturaleza, se debe hacer una integración total de los perfiles con el direccionamiento estratégico para alinear todos los componentes y alcanzar la visión y los objetivos mediante el cumplimiento de la misión.

Es preciso resaltar que Altos del Tío Conejo brinda a todos sus colaboradores, vinculados con contrato de trabajo o de tiempo parcial, todas las prestaciones sociales legales, lo que no es común en la mayoría de empresas agropecuarias, lo que es un valor agregado para los procesos que se vienen desarrollando y pone a la empresa en el mismo nivel que grandes empresas que funcionan bajo estos parámetros.

Es por ello que, establecer un modelo de gestión, enfocado al manejo del personal en la empresa dentro del ambiente familiar, es un reto interesante que permitirá identificar los

requerimientos específicos de los colaboradores, la naturaleza de los empleos y las características de cada uno de los cargos, para lograr mayor equidad y precisión en la asignación de las funciones, actualmente distribuidas atendiendo a las necesidades dentro de cada línea de negocio. De igual forma, será una herramienta para seleccionar al personal que mejor se acomode a los requerimientos de la empresa, lo que se traduce en personal que se mantiene a través del tiempo, consolidación de procesos y progreso de la empresa.

En conclusión, la consolidación de un modelo de gestión de personal en la empresa es indispensable para fortalecerla y mejorar su estructura organizacional, que permita guiar a todos los colaboradores, desde la gerencia, hacia el cumplimiento de los objetivos.

Marco de Referencia

Marco teórico

Gestión del Talento Humano

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (Cuesta, 2010, pág. 1)

Liquidano (2006) realiza una definición de la evolución de la gestión de recursos humanos, identificando las siguientes:

- Administrativa: El administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la empresa hacia la producción; valor o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

- Gestión: El administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida) con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos y las prácticas que

realiza, además de las anteriores, son predominantemente: capacitación y desarrollo, formación de personal, administración de sueldos y salarios, análisis y descripción de puestos, relaciones laborales y negociaciones colectivas, registros y controles administrativos, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación, auditoría laboral, uso de computadora como herramienta de control y sólo principios y valores personales.

- Desarrollo: El administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la empresa; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la empresa y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.

- Estratégica: El administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas; dirige al personal hacia la estrategia del negocio, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia del negocio; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de recursos humanos, controles estratégicos, administración internacional de Recursos humanos y programas de calidad.

- Por competencias: El administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia

los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además, realiza predominantemente las 28 prácticas, pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

- Del conocimiento: El administrador concibe al individuo como el talento clave para la empresa; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la empresa con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la administración de recursos humanos para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente las 28 prácticas hacia el enfoque mencionado.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de Gestión de Recursos Humanos, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de Gestión de Recursos Humanos a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. (Cuesta, 2010, pág. XXX)

Modelos de Gestión del Talento Humano

Cabe mencionar que la GTH presenta diferentes prácticas tradicionales, pertinentes para cualquier modelo de GTH que se desee implementar en la empresa; dentro de estas prácticas se

encuentran la capacitación constante a los empleados desde cualquier jerarquía; el impulso de las normas y las reglas de la compañía; el establecimiento de procesos escritos sobre la forma de selección del personal; la socialización por medio de diferentes actividades de la política de la empresa; la evaluación de desempeño a los empleados, entre otras. (Vera & Blanco, 2019)

Los modelos representan simplificadaamente una realidad o fenómeno, con el objetivo de delimitar sus dimensiones (variables); además, brindan una visión aproximada, que sustente estrategias de investigación e intervención práctica, verifique las relaciones entre variables y aporte datos para la elaboración de teorías. (Laurencio, Folgueira, & Cordova, 2005)

Flórez (1994) considera los modelos como imágenes o representaciones del conjunto de relaciones que definen un fenómeno para su mejor entendimiento.

Son muchos los modelos de Gestión del Talento Humano que se han desarrollado a lo largo de la historia, dentro de los más representativos se encuentran:

Modelo de Besseyre (1989).

Plantea un modelo de la GRH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas:

- Adquirirlas: comprende las fases siguientes:
 - o Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
 - o Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

- Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

- Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH. (Nuncira & Ramírez, 2011, pág. 29)

Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores (1990)

El modelo define cuatro políticas de GRH: Influencia de los empleados; flujo de recursos humanos; sistemas de trabajo y sistemas de recompensa, otorgando un peso decisivo a la influencia de los empleados, la cual se ubica en el interior de un triángulo en cuyos vértices sitúa el resto de las políticas.

Con la aplicación de estas políticas los resultados que deben esperarse a corto plazo son la existencia de concordancia y congruencia, entre los intereses del hombre, y de la organización, la competencia de ambos y la obtención de costos eficaces en la organización. Finalmente, los resultados a largo plazo a los cuales se debe aspirar son el logro del bienestar individual, el bienestar social y la eficacia de la organización.

Este modelo presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la gestión de los recursos humanos. (Fleitas, 2002, pág. 75)

Modelo de gestión de Harper y Lynch (1992)

Estos autores vinculan el desarrollo de las actividades del área de recursos humanos al proceso de planeación estratégica, durante el cual se definen los requerimientos y necesidades de personal para el cumplimiento del plan, mientras que paralelamente se desarrollan un grupo de actividades claves de gestión de recursos humanos, encaminadas a lograr la calificación, motivación y desempeño adecuados en los trabajadores, que permiten finalmente, contar con la plantilla óptima en la organización.

Las actividades claves definidas en el modelo son: el inventario del personal, la evaluación del desempeño, la formación del personal, la valoración de puestos de trabajo, los sistemas de recompensa, los planes de carrera, la evaluación del potencial humano, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la selección del personal. La acción coherente, e integradora de estas actividades en correspondencia con el plan estratégico de la organización, permitirá a la misma la definición de plantillas óptimas para enfrentar las tareas programadas. (Fleitas, 2002, pág. 76)

Es lógico pensar que en una organización la estrategia debe estar alineada con el área humana, sin embargo, aunque este modelo es del año 1992, y gestión humana ha pasado por grandes cambios a través de la historia, son pocas las empresas que tienen establecido un departamento de recursos humanos que se enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

El modelo tiene carácter descriptivo, ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Si bien es cierto que éste modelo contempla aspectos claves de la gestión humana, no detalla con exactitud su correcta implementación, por lo cual deja al libre albedrío de la compañía la escogencia de las herramientas para el modelo a aplicar. (Nuncira & Ramírez, 2011, pág. 31)

Modelo del CIDEDEC (San Sebastián, 1994)

El modelo de San Sebastián se basa en que, si una organización no se enfoca en desarrollar las habilidades de su personal y de que ellos se consideren parte fundamental en el campo laboral, esto afectará directamente en el cumplimiento de sus actividades laborales para el desenvolvimiento de la empresa, involucrando al departamento financiero con una reducción del capital económico. Si un modelo de gestión no tiene por prioridad basarse en las competencias del talento humano este no tendrá ningún beneficio debido a que si el postulante no es evaluado como lo requiere el modelo que ha adoptado la empresa en el transcurso del tiempo se verán los efectos por parte del contratado generando deficiencias en sus actividades encargadas.

El modelo detallado anteriormente, muestra que su eje principal es la comunicación, incitando al crecimiento y desarrollo de los recursos humanos ya que para lograr el funcionamiento debido de este modelo se necesita de una gran fluidez de la información y en las relaciones dentro de la empresa (Nuncira & Ramírez, 2011, pág. 33)

Modelo de gestión de Werther y Davis (1996)

Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; plantea la interdependencia entre las actividades claves de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad de operación de la gestión de talento humano. (Ibarra, 2016, pág. 10)

Este modelo tiene cuatro objetivos:

- Sociales: el departamento de talento humano debe responder a una ética y socialmente a los desafíos que presenta dentro del contexto social, debe reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad ejerza sobre la organización.

- Organizacionales: toda organización busca la productividad que garantice la maximización del beneficio, por ello la GRH tiene como labor contribuir a esta situación.
- Funcionales: la adaptabilidad es una premisa fundamental del departamento de talento humano, y con ello tener el mejor personal para cumplir en forma eficiente el objeto social de la organización.
- Personales: la GRH debe contribuir a generar apoyo a todos los empleados en sus metas, a tener ambientes de trabajo adecuado. (Muñoz, Muñoz, & Gonzalez, 2012)

Modelo de Zayas (1996)

Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: de organización, de selección y desarrollo de personal, y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, el cual se apoya en el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección. Dentro del proceso de

selección se deben tener en cuenta aspectos como el nivel de educación del aspirante, su experiencia, sus habilidades para el cargo y su capacidad de reacción ante nuevos retos. Una persona apta para un cargo no es aquella que representa menor costo para la empresa, sino la que puede generar un valor agregado para la misma, lo cual se ve reflejado en su nivel de compromiso hacia la organización. El modelo establece relaciones entre la organización y el trabajador siempre en busca de obtener un nivel de satisfacción laboral alto que permita aumentar la competitividad no sólo de la empresa sino de las personas que trabajan en ella. (Nuncira & Ramírez, 2011, pág. 37)

Modelo de diagnóstico, proyección y control (DPC), Cuesta (2005)

A partir del modelo de Beer y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. (Ballivian & Gonzales, 2006)

Modelo de Daniel Goleman (2008)

Es el desarrollo de competencias de la Inteligencia Emocional y el empleo de dichas capacidades en la labor directiva o gerencial de una empresa, generando entornos favorables en el campo de la motivación y concienciación del personal para mejorar u optimizar el mejor desempeño con el planteo de cuatro dominios genéricos a saber: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Para Goleman son las competencias emocionales (capacidades adquiridas basadas en la inteligencia emocional, que dan lugar a un desempeño profesional excelente), los factores que determinan los resultados superiores en el puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional; y es la cúpula de la pirámide organizativa donde la relación entre inteligencia emocional de los líderes y resultado de la empresa es verdaderamente espectacular.

Goleman en su obra considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerentes de grandes entidades y empresas para ser considerados y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada, el factor a considerar no es cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la Inteligencia Emocional.

Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de Inteligencia Emocional, aumentan cuando más se ascienden en la organización, cuando más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la Inteligencia Emocional.

(Ibarra, 2016, pág. 12)

Modelo de gestión por competencias, Alles (2011)

Para este modelo su objetivo es adquirir ventajas competitivas por medio de la eficiente administración de los recursos humanos para el beneficio de la misma, para la autora es relevante conocer las habilidades del personal, para asignarle un puesto adecuado, debido a que cada cargo requiere de diferentes competencias cada colaborador será ubicado dependiendo sus habilidades y conocimientos para obtener un buen desempeño organizacional. (Miranda & Núñez, 2018, pág. 24)

El modelo de Gestión por Competencias parte de la misión y la visión organizacional, direccionando y articulando todo el proceso para la gestión del talento humanos por competencias, adicionando que las características personales deben tener una relación con el desempeño sobresaliente, en un cargo/rol determinado, conjugando con la estrategia organizacional. (Franco & Bedoya, 2018, pág. 89)

El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integren la organización estén alineados con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa (Alles, 2008, pág. 80)

La autora, hace referencia en su modelo que el talento humano es un recurso relevante de una organización. Este modelo inicia con la visión y misión de la empresa, debido a que, están directamente relacionadas con las estrategias y competencias de la misma, aplicando los seis procesos que implementa Martha Alles en este modelo (Atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios y análisis y descripción de puestos), se puede obtener como resultado una buena selección, desempeño y desarrollo en las actividades laborales. (Miranda & Núñez, 2018, pág. 24)

Estructura de la Gestión del Talento Humano en PYMES

En el panorama de las pymes, Alonso y García (2014) plantean que, para lograr hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, es necesario requerir una adecuada optimización de los recursos de operación que se van a utilizar, algo que se obtendrá únicamente por medio de una efectiva administración. En síntesis, se expresa que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de los objetivos y a obtener resultados concretos, lo que exige un equilibrio que permita alcanzar la eficacia y eficiencia en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible. (Vera & Blanco, 2019, pág. 30)

Las pymes son las responsables de la mayor parte de la producción de bienes y servicios actualmente. La naturaleza de las pymes (empresas pequeñas, de origen familiar) hace que las diferencias sean muy grandes entre sus estructuras internas, por lo que se hace casi imposible generar un esquema generalizado para su gestión, por lo que se da un estilo de dirección adaptado a cada empresa de forma particular y no general. (Vives, 2014)

Como parte del proceso de desarrollo de los modelos, se considera que estos no definen cómo debe ser el sistema de gestión de una organización, sino que fijan requisitos mínimos o recomendaciones que el sistema debe cumplir. De acuerdo con esto, las organizaciones —y entre ellas las pequeñas empresas— pueden definir su propio modelo, de acuerdo con sus características particulares (Vera & Blanco, 2019) (Gimer, Fernández, & Hernández, 2010). Esto puede lograrse mediante la elaboración de procedimientos fácilmente reproducibles, pero siempre considerando los enfoques de orientación al cliente, la mejora continua, la participación activa del personal, la alineación sistémica de los procesos y la excelencia en el desempeño (Vera & Blanco, 2019, pág. 30) (Valenzuela & Rosas, 2007, pág. 37)

Para llevar a cabo la construcción de un modelo, es preciso comenzar por un diagnóstico, pues como lo refiere Velásquez (2008) permite elaborar un pronóstico y un plan estratégico para remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción; eficientar los recursos y la logística de operación pertinente para obtener un logro, anticipar un escenario y el camino para acercarnos a una meta. También permite prever acciones de desarrollo, integración, promoción y mejoras.

En el centro de cualquier modelo de gestión, y en particular para las pymes, debe situarse la cultura de la organización, representada y expresada por los hombres y mujeres que trabajan en ella. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las pymes sean altamente creativas e innovadoras, que se adapten ágilmente a los cambios, que sobrevivan y crezcan. Para lograrlo, necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas (Pérez, 2003, pág. 47)

Marco conceptual

El modelo que se tomará como base para la aplicación en Altos del Tío Conejo S.A.S. será el de Martha Alles, el cual se describe a continuación:

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Alles, 2008, pág. 96)

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. (Alles, 2008, pág. 85)

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados. (Alles, 2008, págs. 68-69)

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos. (Alles, 2008, pág. 75)

Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización
- Definición de competencias para la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos

- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología. (Alles, 2008, pág. 96)

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias
- Definición de grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema (Alles, 2008, pág. 75)

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo

- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas

El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa. (Alles, 2008, págs. 79-80)

Metodología

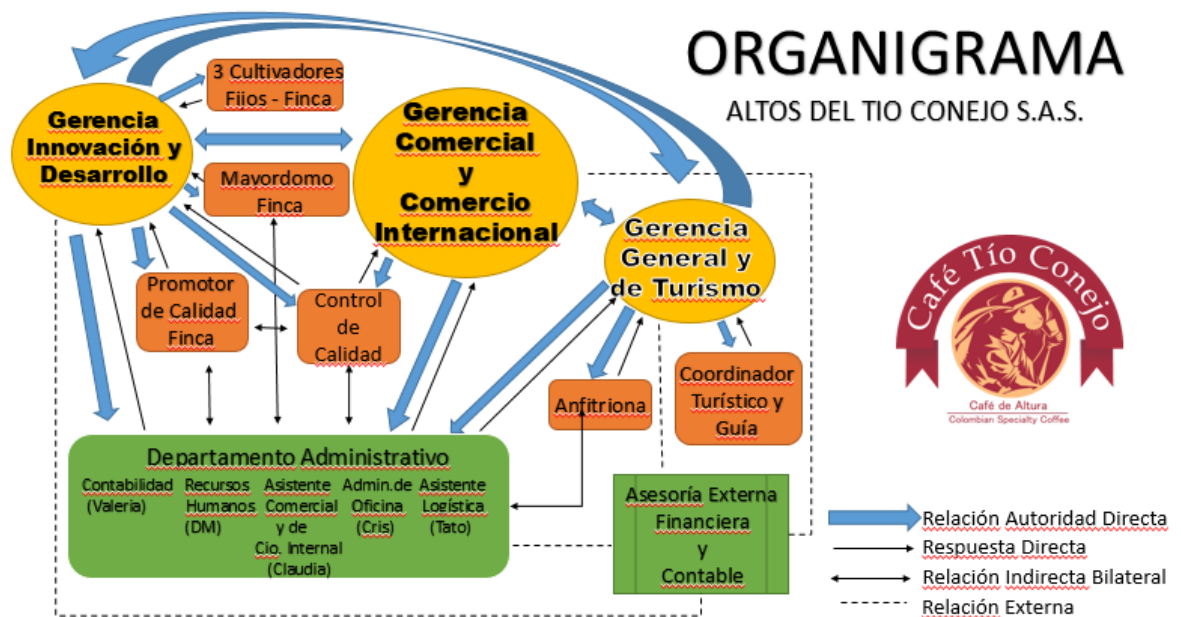
Este trabajo se lleva a cabo en Altos del Tío Conejo S.A.S., donde se realizarán encuestas iniciales a todos los colaboradores con contrato de trabajo o de prestación servicios superior a 6 meses, para determinar las condiciones y necesidades particulares de la organización; así como a la gerencia, de forma tal que se pueda encontrar un punto de unión entre los ideales de la gerencia y el punto de vista de los colaboradores.

Teniendo un diagnóstico inicial, basándose en la teoría y en la realidad de la organización, se establecerá el modelo que mejor se adapte, para el cual se desarrollarán las etapas y se dejará indicado su plan de implementación.

Diagnóstico

Inicialmente se realizó un diagnóstico del estado de la empresa por medio de revisión documental y diálogo con las gerencias. Se encontró que documentado sólo se tenía la reseña de la empresa, la misión, la visión, los valores y existía un organigrama de tipo mixto, el cual no era claro, no contaba con todos los cargos que actualmente existen y estaba atado a los nombres de quienes desempeñaban los cargos en el momento en el que se realizó.

Ilustración 1. ORGANIGRAMA PREVIO



Fuente: Repositorio documentos Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC

Al ver que no era mucha la documentación existente, se procedió a analizar e indagar con las gerencias cómo se estaban llevando a cabo los procesos del área de Recursos Humanos, encontrando lo siguiente:

Reclutamiento: Esta actividad es realizada por la Gerente Comercial, quien realiza una comunicación por grupos de whatsapp con sus contactos informando la necesidad de cubrir una vacante en la empresa

Selección: Una vez la gerente comercial cuenta con una persona recomendada para el cargo, se comunica vía telefónica con ella y de acuerdo a su criterio decide si contratarla o no. Si decide contratarla, informa a la auxiliar administrativa para que le elabore el contrato. Si decide no contratarla, continúa con las comunicaciones para encontrar a la persona que ocupará la vacante.

Contratación: La elaboración del contrato la realiza la auxiliar administrativa, de acuerdo al formato preexistente en la organización. El único documento solicitado al nuevo colaborador es la cédula y posteriormente se realiza la afiliación a la ARL y EPS si es necesario. Por último, se programa el examen de ingreso.

Capacitación: No hay una inducción establecida en la organización, ni un programa de capacitación para los colaboradores. Cuando a la gerencia le llega información sobre algún curso o capacitación que pueda ser de interés para alguno de los colaboradores, le reenvían la información y le solicitan o sugieren asistir. Cuando un colaborador se está formando por su cuenta, por fuera de la empresa, se le facilita la información de la compañía para que pueda realizar trabajos o prácticas y si se requiere, se le otorga permiso para asistir a clase dentro de la jornada laboral, considerando que no sea mucho el tiempo por fuera de sus labores. Las gerencias coinciden en la necesidad de un plan de capacitación para contribuir al desarrollo de los colaboradores y de la empresa misma.

Evaluación de desempeño: No se realiza algún tipo de evaluación formal para los colaboradores de la empresa. Las gerencias manifiestan que la mejor forma de evaluación es por labores terminadas, logros obtenidos, eficiencia y capacidad de aportar ideas y soluciones.

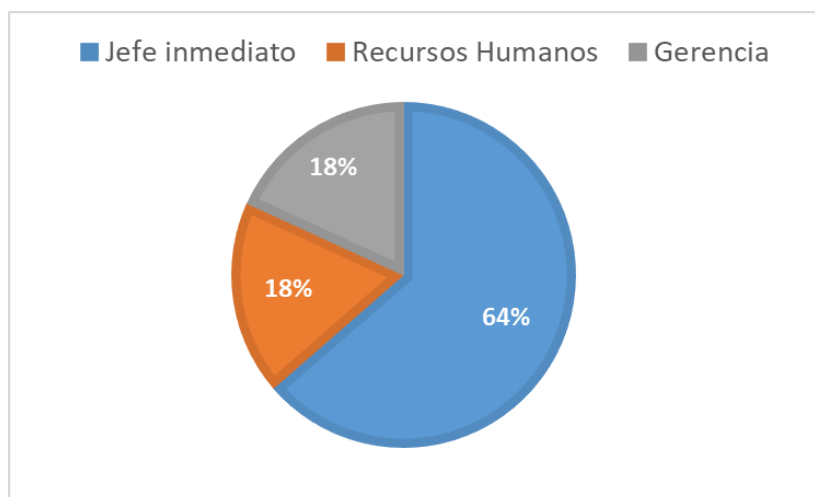
Retención y retiro del personal: No hay un programa de estímulos ni incentivos adicionales para los colaboradores. En el momento en el que algún colaborador renuncia, no se realizan indagaciones profundas sobre sus motivos, aunque en la mayoría de las ocasiones es porque se les solicita entregar informe sobre sus actividades y no cuentan con ellos o porque han encontrado otro trabajo con mejor remuneración. Hasta el momento no se han realizado despedidos en la organización.

Nómina y seguridad social: La generación y el seguimiento a la nómina están a cargo de la auxiliar administrativa de la empresa. Ella debe encargarse también de las licencias, las incapacidades y las novedades de la planilla de seguridad social.

Se encuestaron 10 colaboradores con contrato de trabajo o de prestación servicios superior a 6 meses sobre diferentes aspectos de la organización. Los resultados se muestran a continuación:

Pregunta 1. ¿A quién se dirige en caso de tener inconvenientes o necesidades en la empresa? Respuesta abierta, con posibilidad de ser múltiple

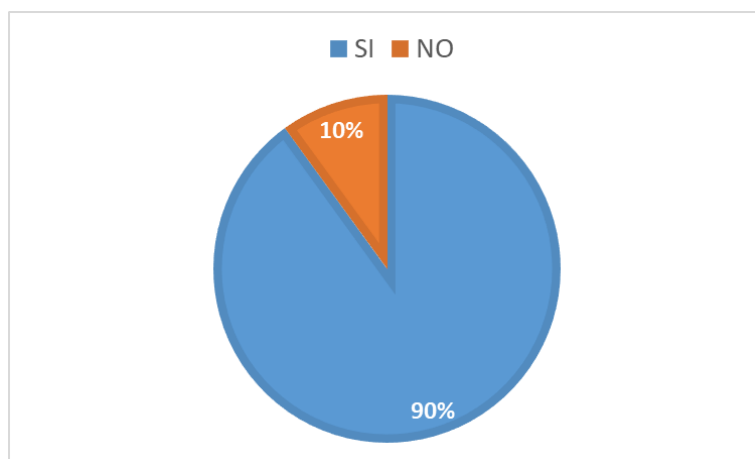
Ilustración 2. GRÁFICO ENCUESTA -¿A QUIÉN SE DIRIGE EN CASO DE TENER INCONVENIENTES O NECESIDADES EN LA EMPRESA?



Se evidencia que los colaboradores están empezando a reconocer a la persona de Recursos Humanos como alguien a quién pueden acudir dentro de la organización para solucionar problemas.

Pregunta 2. ¿Conoce y comprende el organigrama de la empresa? Respuesta cerrada con única opción (Si, no)

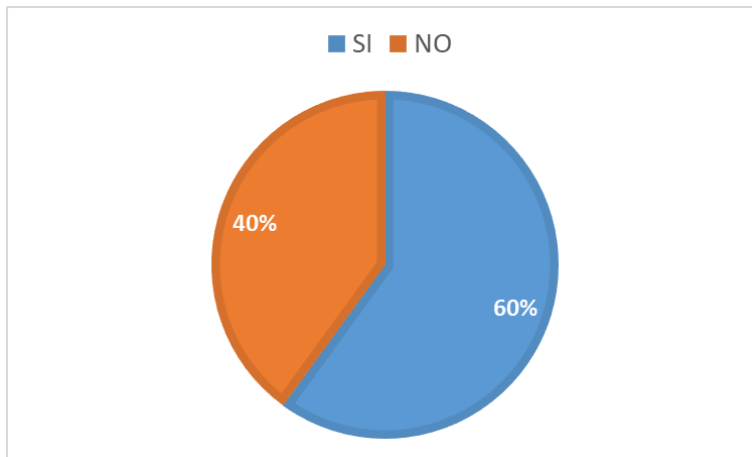
Ilustración 3. GRÁFICO ENCUESTA – ¿CONOCE Y COMPRENDE EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA?



Se observa que la mayoría de los colaboradores conocen el organigrama y saben lo que significa, sin embargo debe realizarse la actividad de profundización en este tema para que todos lo conozcan y lo entiendan.

Pregunta 3. ¿Considera que los salarios pagados por la empresa a sus colaboradores son acordes a las funciones que desempeña? Respuesta cerrada con única opción (Si, no)

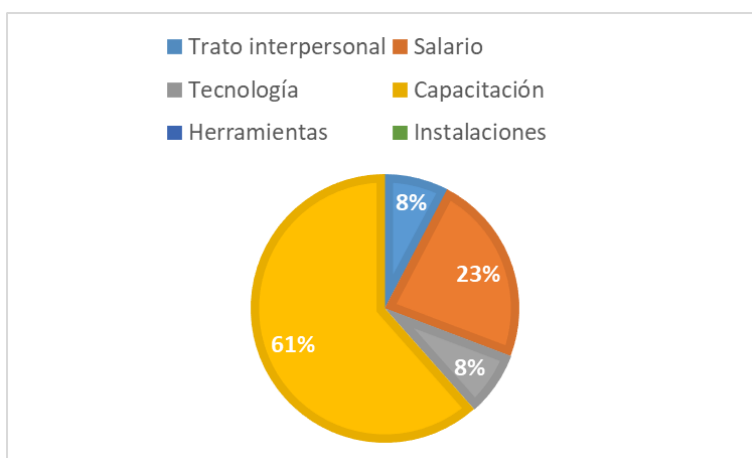
Ilustración 4. GRÁFICO ENCUESTA - ¿CONSIDERA QUE LOS SALARIOS PAGADOS POR LA EMPRESA A SUS COLABORADORES SON ACORDES A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA?



Preocupa el hecho de que casi la mitad de los colaboradores consideran que no reciben una remuneración justa por sus actividades. En este aspecto se encontró que en los colaboradores del área administrativa es en quienes se dio una respuesta negativa, mientras que en el área productiva se obtuvo una mayor respuesta positiva.

Pregunta 4. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que la empresa puede mejorar para que su labor sea más agradable? Respuesta con múltiples opciones

Ilustración 5. GRÁFICO ENCUESTA-¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA PUEDE MEJORAR PARA QUE SU LABOR SEA MÁS AGRADABLE?



Se evidencia desde los colaboradores una solicitud de capacitación, lo que refleja las ansias de continuar creciendo y poder aportar a la organización; por lo que es un área que es

necesario intervenir y aprovechar la intención de los trabajadores para sacar lo mejor de cada uno. Seguido a esto se encuentra el salario, por lo que se debe realizar una estrategia de evaluación y asignación de remuneraciones. Por último, al mismo nivel se encuentra la tecnología y el trato interpersonal, por lo que se debe realizar una revisión en estos aspectos. Por otro lado, podría decirse que los trabajadores consideran que las instalaciones de la empresa y las herramientas con las que cuentan son suficientes para el desarrollo de su labor.

Para las siguientes preguntas la totalidad de las respuestas fue positiva: ¿Le han comunicado las tareas o funciones que debe realizar según su cargo?, ¿Conoce a sus compañeros, jefes y directivos? y ¿Considera que en la empresa se toman en cuenta sus opiniones para la mejora de su desempeño o de los procesos en los que usted interviene? Esto significa que los colaboradores sienten que sus opiniones son consideradas, que la empresa los escucha y los tiene en cuenta para los procesos de mejora; conocen a sus compañeros y su equipo de trabajo y saben lo que deben hacer en su labor diaria, a pesar de no tener una descripción de cargos definida.

Teniendo en cuenta estos hallazgos iniciales, se detectó la necesidad de darle estructura al área de Recursos Humanos dentro de la empresa. Se realizó una sensibilización con las gerencias, donde se expusieron los hallazgos y se recalcó la importancia de organizar el área de personal, tanto para la organización como para los colaboradores.

Estructura inicial

Con la aprobación de las gerencias, dentro de los aspectos relacionados con direccionamiento estratégico, inicialmente se realizó el mapa de procesos y se reestructuró el organigrama, teniendo en cuenta los nuevos cargos y asignando grados jerárquicos.

Ilustración 6. MAPA DE PROCESOS

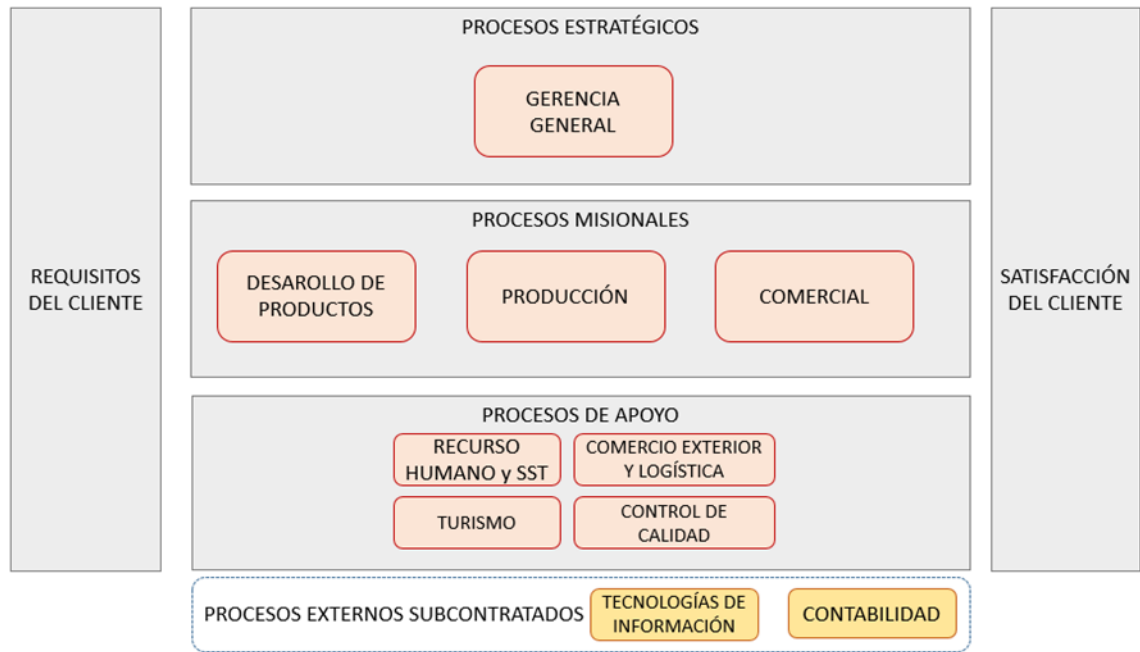
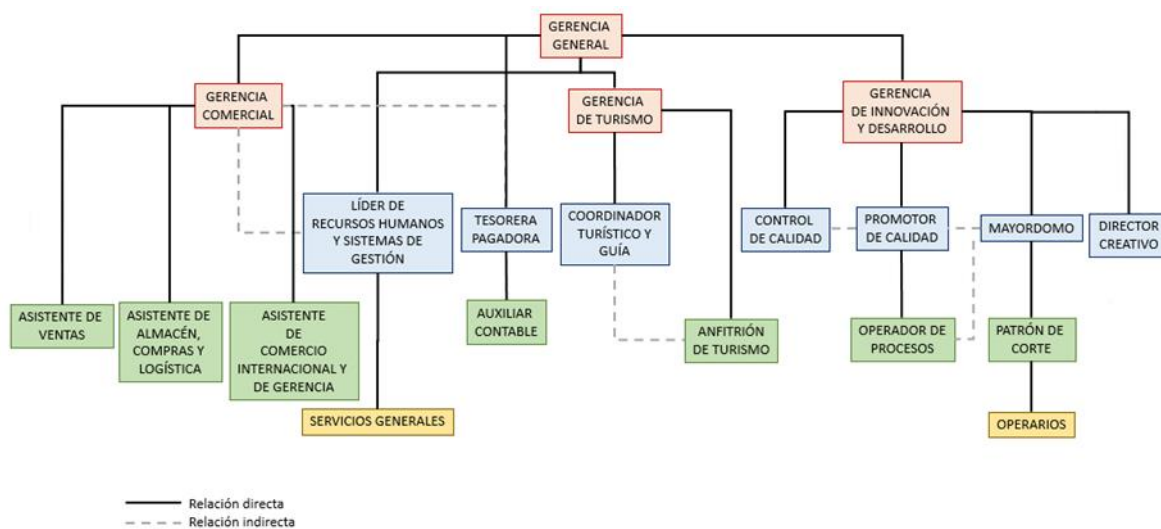


Ilustración 7. ORGANIGRAMA AJUSTADO



Posteriormente se creó un manual de selección, contratación, sostenimiento y retiro del personal, un procedimiento de gestión de gestión del conocimiento y otros documentos derivados de todos los procesos relacionados con el área (Ver Apéndices A y B), los cuales se divulgaron con las gerencias para tener claridad en la forma de llevar a cabo formalmente dichos procesos, así:

Tabla 1. ESTRUCTURA INICIAL DE PROCESOS.

PROCESO	RESPONSABLE	DOCUMENTOS GENERADOS	ACTIVIDADES
RECLUTAMIENTO	Gerencia Comercial, jefe inmediato	Solicitud de Recursos Humanos Descripción de cargos	Cuando surge la necesidad de cubrir una vacante en la empresa o se crea un nuevo cargo, la Gerencia Comercial realiza una comunicación por grupos de whatsapp y Facebook con sus contactos informando el requerimiento con el nombre del cargo y un perfil aproximado. El jefe inmediato del cargo solicitado puede enviar también hojas de vida a Recursos Humanos para ser analizadas. En caso de ser un cargo nuevo, la solicitud de Recursos Humanos debe ir acompañada de la descripción de cargo correspondiente.
	Recursos Humanos		Recursos Humanos realiza una evaluación inicial de las hojas de vida para verificar que se cumplan los requisitos del perfil consignados en la descripción de cargo. Posteriormente entrega al jefe inmediato los 3 candidatos que más se ajustan al perfil para ser citados a entrevista. Teniendo el visto bueno del jefe inmediato, se citan los candidatos a la entrevista, donde se realizan pruebas técnicas y entrevista.

SELECCIÓN	Jefe inmediato y recursos humanos		<p>La entrevista y la aplicación de las pruebas se realizan en conjunto entre el jefe inmediato y el líder de recursos humanos. La entrevista y las pruebas se realizan de forma individual, cada candidato se cita en un horario diferente. A los 3 candidatos se les realizan las mismas preguntas de conocimiento de la persona y experiencia laboral y profesional para corroborar la información de la hoja de vida. Al finalizar la entrevista se aplican las pruebas técnicas y a los 3 candidatos se les brinda el mismo tiempo para desarrollarlas. Al finalizar todas las entrevistas y pruebas, recursos humanos realiza la evaluación de la entrevista, el jefe inmediato califica las pruebas y se selecciona al candidato con mayor puntaje, realiza un informe donde se consolidan los resultados para los tres candidatos y se envía a la gerencia general, gerencia comercial y jefe inmediato. A los candidatos no seleccionados se les informa el resultado del proceso.</p>
CONTRATACIÓN	Recursos Humanos	<p>Hoja de vida interna Tarjeta dactilar</p>	<p>Recursos humanos informa al candidato seleccionado la documentación requerida para la contratación: Hoja de vida interna diligenciada, constancia laboral del empleo anterior, foto en fondo blanco, fotocopia de la cédula de ciudadanía o el documento de identidad que aplique, fotocopia del RUT, acta de grado (si aplica), certificado de afiliación a EPS, fondo de cesantías y fondo de pensión (si los tiene, si no, se deben tramitar), constancia del examen médico de ingreso y se realiza visita</p>

		<p>Instructivo de toma de huellas</p> <p>Análisis y evaluación de cargos críticos</p> <p>Visitas domiciliarias y estudio socioeconómico</p>	<p>domiciliaria en caso de ser un cargo crítico. Una vez recibida la documentación inicial se realiza el contrato y posterior a su firma se realizan afiliaciones pendientes, se diligencia tarjeta dactilar y se realiza la búsqueda de antecedentes y listas restrictivas. Por último, se envía un correo informando a las partes interesadas el inicio de labores del nuevo colaborador.</p>
CAPACITACIÓN	Gerencia general, gerencia comercial, gerencia de innovación y	Inducción y reinducción del personal	<p>Al ingresar a la empresa se realiza la inducción del colaborador, la cual consta de 3 secciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidad de la empresa: misión, visión, reseña histórico, reglamento de trabajo, código de ética, equipo de trabajo, manual de seguridad, comité de convivencia

	desarrollo, recursos humanos	<p>Cronograma de formación y capacitación del personal</p> <p>Control de asistencia a capacitaciones</p> <p>Evaluación de capacitación</p>	<p>2. Seguridad y salud en el trabajo: Políticas, plan de emergencia, COPASST, accidentes e incidentes, EPP</p> <p>3. Puesto de trabajo: Matriz de riesgos del cargo, responsabilidades y descripción del cargo</p> <p>Esta inducción queda registrada y se lleva a la hoja de vida del colaborador; así como la reinducción que se realizará cada año para todos los colaboradores de la empresa.</p> <p>El plan de capacitación anual se realiza inicialmente con los aspectos básicos que se deben cumplir por las políticas adoptadas por la organización, pues los recursos y su tamaño aún no son suficientes para poder ampliarlo a otro tipo de formación complementaria. Se incluyen los temas relacionados con Seguridad y Salud en el Trabajo, seguridad y protección contra el lavado de activos, situaciones de pánico y política de consumo de alcohol y drogas.</p> <p>Al realizar una capacitación, se lleva registro de asistencia y se realiza una evaluación, la cual debe ser aprobada por el colaborador con mínimo 80%. Si la evaluación no se aprueba, se debe repetir y si nuevamente no se aprueba, puede iniciarse un proceso disciplinario.</p>
--	------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Gerencia general, gerencia comercial, gerencia de innovación y desarrollo		<p>Las gerencias no son partidarias de realizar una evaluación formal a los colaboradores, pues consideran que la mejor forma de evaluarlos es en el diario vivir de la empresa, en el desempeño continuo de sus labores, en la forma de solucionar los problemas propios de su labor y las ideas que proponen para mejorar los procesos.</p> <p>Desde el área de recursos humanos se hizo una aproximación a una evaluación mediante la descripción de cargos inicial, donde se tuvieron en cuenta los colaboradores que actualmente desempeñan los cargos, quienes contribuyeron con la información de las actividades que realmente realizan y que están asociadas a su cargo. En el desarrollo de esta actividad se encontró que la carga laboral de algunos colaboradores es muy alta, pues no sólo realizan actividades relacionadas directamente con su cargo sino que incluyen las de otros cargos, por lo que se redistribuyeron las cargas y se aclararon las funciones para cada colaborador.</p>
RETENCIÓN Y RETIRO DEL PERSONAL	Gerencia general, gerencia comercial, gerencia de innovación y	Comunicaciones internas	<p>Por medio del director creativo de la empresa se está desarrollando un sistema de comunicación que facilita que los colaboradores puedan expresar sus inconformidades y que éstas sean direccionadas adecuadamente a quién pueda darle solución. Se promueve también en los colaboradores que aporten ideas para solucionar los problemas que</p>

	desarrollo, recursos humanos	Paz y salvo de retiro	<p>tengan dentro de su área de trabajo para hacer mejor su ambiente laboral.</p> <p>En el momento en el que el colaborador se retira de la empresa, se diligencia el formato de paz y salvo de retiro donde se consigna la entrega de dotación, carnet, llaves y elementos de trabajo, y se indaga sobre los motivos de su renuncia para establecer un plan que permita evitar estas situaciones.</p> <p>Desafortunadamente en este contexto de pandemia mundial, la empresa no cuenta con recursos económicos para mejorar las condiciones en este aspecto para los colaboradores, pero está haciendo todo lo posible para que la situación mejore para todos.</p>
NÓMINA Y SEGURIDAD SOCIAL	Recursos humanos Contabilidad	Nómina	<p>El área de recursos humanos se encarga de la generación de la nómina quincenal, con las novedades respectivas. Se generó un formato para los trabajadores de contrato laboral y de contrato por prestación de servicios, el cual se envía quincenalmente al área de contabilidad para su revisión y posterior paso a tesorería para pago. Para la planilla de seguridad social se aplica mensualmente el mismo procedimiento anterior.</p>

			Tanto la nómina como las planillas quedan en el archivo de recursos humanos.
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------

Análisis de la pertinencia de los modelos existentes para la organización

Teniendo un diagnóstico de la organización y habiendo realizado una estructura inicial de la misma, se procedió a analizar los diferentes modelos de gestión, resumiendo en una tabla las ventajas y desventajas de cada uno en relación con el modo de operación de la organización, como puede verse a continuación:

Tabla 2. COMPARACIÓN DE MODELOS

Modelo	Ventajas	Desventajas
Besseyre	<ul style="list-style-type: none"> * Implica competencias * Propone un programa de retribuciones * Se preocupa por la calidad de vida * Tiene en cuenta la formación 	<ul style="list-style-type: none"> * Muy general * Recurre a auditorías para tener un diagnóstico, y éstas no se realizan en la organización, ni hay interés en realizarlas
Beer	<ul style="list-style-type: none"> * La influencia de los empleados es un punto determinante para la Gestión del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere una alta congruencia entre las áreas de la empresa, la cual es difícil de lograr, debido a los múltiples frentes de acción y la falta de organización
Harper y Lynch	<ul style="list-style-type: none"> * Alinea el Talento Humano con la estrategia * Incluye actividades puntuales de recursos humanos (evaluación de desempeño, formación, recompensa, selección) 	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación enfocada a la alineación de la estrategia * No detalla la implementación, la organización tiene libertad sobre cómo aplicarlo
CIDEC - San Sebastián	<ul style="list-style-type: none"> * Involucra los objetivos estratégicos y la cultura organizacional * Tiene en cuenta las habilidades del personal y su influencia en los costos * Toma la comunicación como un pilar 	<ul style="list-style-type: none"> * No ha sido muy implementado * Se requiere un alto nivel de comunicación en la empresa, el cual está en proceso de desarrollo
Werther y Davis	<ul style="list-style-type: none"> * Plantea objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales relacionados con la política de sostenibilidad que busca la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> * No incluye la proyección estratégica * Recurre a auditorías y éstas no se realizan en la organización, ni hay interés en realizarlas

Zayas	* Plantea interdependencia entre la organización y el desarrollo del personal	* Se enfoca en procesos de reclutamiento y selección, que recién se están estructurando en la empresa
Cuesta	* Incluye detalladamente los procesos de la Gestión del Talento Humano	* Implica tecnología para poder llevarlo a la práctica en la organización
Goleman	* Se basa en las competencias emocionales	* Deja a un lado los conocimientos relacionados con el coeficiente intelectual
Alles	* Tiene en cuenta las competencias para la ventaja competitiva de la empresa * Parte del direccionamiento estratégico * Incluye todos los procesos de la Gestión del Talento Humano * Se adapta a las políticas y forma de funcionamiento de la organización	* Requiere tiempo para implementarlo

Una vez analizados todos los modelos, se determinó que el modelo de gestión por competencias de Martha Alles es el más acertado para implementar en la organización, ya que reúne características de los demás modelos en uno solo, la organización se acomoda a la única desventaja encontrada y se relaciona directamente con la proyección que tiene la organización en cuanto al área de Talento Humano.

Propuesta modelo de gestión del talento humano por competencias

Para la adaptación del modelo de gestión por competencias se siguieron los pasos mencionados en la metodología de Martha Alles, así:

Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización

Junto con la gerencia de la organización se revisaron los documentos existentes y se actualizaron la visión y la misión, quedando éstas de la siguiente forma:

La visión de Café Tío Conejo ¡Siempre en búsqueda de la felicidad para todos!, es ser modelo de producción sostenible de cafés de alta calidad, de comercio justo y leal, y de turismo de naturaleza e inmersión familiar, usando métodos y procesos innovadores, cuidando el medioambiente y protegiendo las tradiciones y cultura.

La misión de la empresa-finca familiar Altos del Tío Conejo SAS BIC es producir felicidad para compartirla a través de todas sus líneas de negocios.

Definición de competencias para la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas

Se realizó una sensibilización con las gerencias sobre lo que son las competencias, su utilidad dentro de la ventaja competitiva de la organización y el impacto que la gestión por competencias puede tener sobre la calidad de vida de los colaboradores.

La autora del presente trabajo preseleccionó 15 competencias, de las cuales entre las gerencias seleccionaron 5 como las competencias que todos los colaboradores de la empresa deben tener, o competencias cardinales. Posteriormente se tomaron una a una las áreas que conforman la organización y, debido al tamaño de la organización, cada gerencia determinó las competencias específicas de su área al mando.

Competencias cardinales: Adaptabilidad, compromiso, ética, trabajo en equipo, respeto, responsabilidad

Competencias área de producción: Pensamiento analítico

Competencias área de calidad: Liderazgo, pensamiento analítico

Competencias área contable y financiera: Aprendizaje continuo, comunicación, pensamiento analítico

Competencias área de turismo: Comunicación, dinamismo, iniciativa, orientación al cliente interno y externo, planificación y organización

Competencias área de recursos humanos: Comunicación, conducción de personas, iniciativa, liderazgo, orientación al cliente interno y externo

Competencias área comercial: Comunicación, dinamismo, gestión y logro de objetivos
Confeción de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos

Para cada competencia se desarrolló su concepto general, el concepto específico para cada nivel y los comportamientos esperados en cada uno. Se categorizan en niveles A, B y C, donde C es el nivel mínimo que debe tener el colaborador, B es el nivel esperado por la organización y A es el nivel que supera las expectativas. El diccionario de competencias y comportamientos se encuentra en el Apéndice C

Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización

Se realizó una matriz donde se tomaron las competencias y se asignó el nivel para cada cargo, de acuerdo a las definidas para cada área.

Tabla 3. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA LAS GERENCIAS.

COMPETENCIA	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL	GERENTE DE TURISMO	GERENTE DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO
Adaptabilidad	A	A	A	A
Compromiso	A	A	A	A
Ética	A	A	A	A
Trabajo en equipo	A	A	A	A
Respeto	A	A	A	A
Responsabilidad	A	A	A	A
Pensamiento analítico	A	A	A	A
Liderazgo	A	A	A	A
Aprendizaje continuo	A	A	A	A
Comunicación	A	A	A	B
Dinamismo	A	B	B	B
Iniciativa	A	A	B	A
Orientación al cliente interno y externo	B	A	A	A
Planificación y organización	A	A	A	A
Conducción de personas	A	B	B	B
Gestión y logro de objetivos	A	A	A	A

Tabla 4. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD	PROMOTOR DE CALIDAD	OPERADOR DE PROCESOS	MAYORDOMO	PATRÓN DE CORTE	OPERARIO	DIRECTOR CREATIVO
Adaptabilidad	A	A	B	B	B	C	A
Compromiso	A	A	A	A	A	B	A
Ética	A	A	B	B	B	C	A
Trabajo en equipo	B	A	C	A	A	B	B
Respeto	B	B	B	B	B	B	B
Responsabilidad	A	A	A	A	B	C	A
Liderazgo	C	B	-	C	C	-	B
Pensamiento analítico	A	A	A	A	B	C	A

Tabla 5. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.

COMPETENCIA	LÍDER DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN	SERVICIOS GENERALES	TESORERA PAGADORA	AUXILIAR CONTABLE
Adaptabilidad	B	C	B	B
Compromiso	A	A	A	A
Ética	A	A	A	A
Trabajo en equipo	B	C	B	B
Respeto	A	B	A	B
Responsabilidad	A	B	A	B
Aprendizaje continuo	-	-	B	B
Comunicación	B	C	B	A
Pensamiento analítico	-	-	A	B
Conducción de personas	A	-	-	-
Iniciativa	B	-	-	-
Liderazgo	A	-	-	-
Orientación al cliente interno y externo	B	C	-	-

Tabla 6. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA DE TURISMO

COMPETENCIA	COORDINADOR TURÍSTICO Y GUÍA	ANFITRIÓN DE TURISMO
Adaptabilidad	A	A
Compromiso	A	A
Ética	A	B
Trabajo en equipo	B	B
Respeto	A	B
Responsabilidad	A	A
Comunicación	A	B
Dinamismo	B	B
Iniciativa	B	B
Orientación al cliente interno y externo	A	A
Planificación y organización	B	A

Tabla 7. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL ÁREA COMERCIAL

COMPETENCIA	ASISTENTE DE VENTAS	ASISTENTE DE ALMACÉN, COMPRAS Y LOGÍSTICA	ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR Y DE GERENCIA
Adaptabilidad	A	A	B
Compromiso	A	B	B
Ética	A	A	A
Trabajo en equipo	A	A	B
Respeto	A	B	B
Responsabilidad	A	A	A
Comunicación	A	B	B
Dinamismo	B	B	C
Gestión y logro de objetivos	A	B	B

Una vez asignados los grados para cada cargo y teniendo como base las descripciones de cargo realizadas inicialmente, se incluyeron las competencias definidas en éstos, para cada uno de los cargos.

Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización

Para establecer las brechas entre las competencias esperadas y las existentes se propone un sistema de entrevista, basado en preguntas que buscan identificar la presencia o ausencia de los comportamientos definidos para cada nivel. Para la determinación de estas preguntas se tuvo en cuenta la descripción de la competencia, la experiencia de la autora en el contexto de la empresa y el

diccionario de preguntas de la trilogía (Alles, Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, 2010). Inicialmente se establecieron 2 preguntas por cada competencia y posteriormente se distribuyeron las preguntas por bloques de cargos, teniendo en cuenta los que comparten las mismas competencias.

Adaptabilidad:

- ¿Qué hace cuando cambian abruptamente sus condiciones de vida?
- ¿Alguna vez ha tenido que realizar las labores de otra persona en la compañía?

Compromiso:

- ¿Se considera parte de la organización?
- ¿Cómo aporta usted a la calidad y la eficiencia de los procesos en los que

interviene?

Ética:

- ¿Alguna vez le han pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo lo enfrentó?
- ¿Considera usted que en la empresa se cumple lo contemplado en el código de ética?

Trabajo en equipo:

- Si usted fuera el líder de este equipo, ¿Qué modificaría para mejorar el trabajo?
- ¿Qué piensa usted cuando uno de sus compañeros de equipo aporta una idea

con relación a su labor?

Respeto:

- ¿Qué entiende usted por respeto?
- ¿Trataría a las demás personas como se trata a usted mismo?

Responsabilidad:

- ¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?
- ¿Es mejor que te den el pescado o aprender a pescar?

Pensamiento analítico:

- ¿Se ha preguntado alguna vez el porqué o para qué de su labor?
- Describa una situación problemática con la que se haya enfrentado en su labor y cómo la solucionó

Liderazgo:

- ¿Cómo logra unificar los conceptos de su equipo de trabajo y orientarlos hacia el logro de los objetivos?
- ¿Qué diferencia encuentra entre un jefe y un líder?

Aprendizaje continuo:

- ¿Cuál cree usted que es su mejor forma de aprender?
- En el último año, ¿Ha realizado algún curso o capacitación que contribuya a su actualización?

Comunicación:

- Describa brevemente alguno de los procesos que realice en su labor cotidiana
- ¿Cómo crea un ambiente ameno para tener una conversación importante?

Dinamismo:

- ¿Cree usted que su energía va dirigida hacia el mismo punto a donde va su atención?

- ¿Cuánto tiempo ha trabajado extra recientemente? ¿Por qué?

Iniciativa:

- ¿Alguna vez ha tenido que asumir responsabilidades que no le correspondía?

- ¿Qué resultados se han obtenido de las ideas que ha propuesto para su puesto de trabajo?

Orientación al cliente interno y externo:

- Describa una situación donde haya tenido que trabajar fuertemente para responder a las necesidades de otras personas

- ¿Cuál cree usted que es su mejor forma de servir a los demás?

Planificación y organización:

- ¿Cuáles son sus 3 mayores prioridades?

- ¿En algún momento ha tenido que ejecutar algo planeado por otra persona?

Conducción de personas:

- ¿Cómo promueve el aprendizaje y el crecimiento entre los miembros de su equipo?

- ¿Pone en práctica lo que promueve en su equipo?

Gestión y logro de objetivos:

- ¿Cuáles son sus metas para este año y cómo las va a lograr?

- ¿En algún momento no ha estado de acuerdo con los objetivos que le haya planteado un superior? ¿Qué ocurrió?

Se diseñó un formato de entrevistas por cada uno de los bloques, con el fin de ser aplicado en las áreas especificadas (Ver apéndice D).

Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología

Una vez definidas las competencias de la organización, se procede a aplicarlas en los procesos de Recursos Humanos definidos en la empresa, como se describe a continuación:

Selección

Para realizar un adecuado proceso de selección por competencias se debe partir de las descripciones de cargo realizadas, pues éstos son los lineamientos que trazan los requisitos para tener un buen desempeño en el cargo.

Martha (Alles, Selección por competencias, 2006) plantea los pasos a seguir descritos a continuación para llevar a cabo un proceso de selección que lleve a los resultados esperados; éstos fueron adaptados de acuerdo al funcionamiento de Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC:

1. Necesidad de cubrir una posición: Se crea la necesidad de cubrir una vacante, bien sea porque quien la ocupada no continúa en la empresa o porque se crea un cargo nuevo en la organización
2. Solicitud de personal: El jefe del área de donde surge la necesidad diligencia la solicitud de personal
3. Revisión de la descripción del puesto: Si la descripción ya existe, se realiza una revisión y actualización en caso de ser necesario. Si es un cargo nuevo, se debe crear.

4. Recolección de información sobre el perfil requerido: Teniendo en cuenta la descripción del puesto, se recolecta la información del perfil y se hace un análisis del cargo a cubrir
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos: Se analiza el personal que hay actualmente en la organización para determinar si hay algún posible candidato interno para el puesto.
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no: Sabiendo si hay algún posible candidato interno para cubrir la vacante, se decide si realizarlo. Para reclutamiento interno se puede realizar auto postulación
7. Definición de las fuentes de reclutamiento: Se decide cuál fuente se utilizará (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse un reclutamiento combinando entre interno y externo
8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes: Implica lectura de hojas de vida o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet. Se busca descartar candidatos, identificando a los que más se ajusten al perfil, de forma tal que se optimicen costos y tiempos. En este paso pueden realizarse preguntas iniciales para identificar conocimientos puntuales o determinar aspectos específicos relacionados con el perfil.
10. Entrevistas (1 o 2 rondas): Lo usual son dos rondas de entrevistas. El objetivo de este paso es presentar al postulante el puesto que se desea cubrir, realizar análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda. Para este paso deben tomarse las competencias

dominantes, de acuerdo al perfil y basar las preguntas en ellas; pueden tenerse en cuenta las enunciadas anteriormente. A continuación se presenta un formato de entrevista

Apertura y Ambientación de la Entrevista	
<p>Se recibe el candidato y se verifica la hora asignada para la entrevista Se guía hacia el espacio donde se realizará la entrevista y se invita a tomar asiento Se ofrece algo de tomar Se inicia la conversación: Buenos días, mi nombre es XXXXXX y el día de hoy estaré conduciendo su entrevista. Vamos a realizar una serie de preguntas, siéntase libre de contestar como lo desee y tómese el tiempo que considere necesario. Tomaremos alrededor de una hora para realizarla. ¿Cómo ha estado? Cuénteme un poco más de usted, su familia, dónde vive, a qué se dedica actualmente, qué lo motiva a estar aquí el día de hoy.</p>	
I. Aspectos Formales	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Nivel de Formación y conocimientos Específicos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Hábleme un poco más sobre el lugar donde realizó sus estudios, la formación que allí obtuvo. • ¿Considera que esta formación ha sido suficiente para su vida laboral?
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más valioso que ha aprendido de su experiencia? • ¿Cómo le aportó XXXXXX (empresa donde haya laborado previamente) a su proceso de crecimiento laboral?
Conocimientos ó Habilidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha realizado cursos o tomado capacitaciones de profundización sobre XXXXXX (Conocimientos específicos)? ¿Ha aplicado realmente lo aprendido? • ¿Qué otros estudios realizaría para complementar su formación?
II. Aspectos Personales o Motivacionales	
Variables a Evaluar	Posibles Preguntas
Variables socio demográficas y familiares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo manejaría el tiempo para que no afecte ni su vida familiar ni el desempeño laboral?
Variables personales y motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • En ATC estamos desarrollando constantemente nuevos productos, ¿ha participado en procesos similares a este? • ¿Le llama la atención la investigación en XXXXXX (Tema relacionado directamente con el cargo)?
III. Competencias Claves para la Organización y para el Cargo	

Competencias Claves	Posibles Preguntas
Identificar las competencias dominantes para el cargo	Tener en cuenta el diccionario de preguntas
Proporción de Información y Cierre de la Entrevista	
<p>Pautas Generales para el Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hemos terminado la sesión. ¿Tiene alguna inquietud sobre la organización? • Se responden las preguntas, si hay • Muchas gracias por su tiempo y su interés en la vacante y nuestra empresa. <p>Analizaremos los resultados y la semana siguiente le contactaremos para comunicarle los pasos siguientes en el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta luego 	

11. Evaluaciones específicas: No se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de la entrevista para aclarar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Estas evaluaciones son diseñadas y calificadas por el jefe directo.

12. Formación de candidaturas: Teniendo en cuenta la información recolectada en los pasos previos, se identifican los mejores candidatos en relación con el perfil requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las motivaciones de los candidatos

13. Confección de informes sobre finalistas: Se consolida toda la información recolectada y se presenta de forma atractiva al cliente interno, generando expectativas reales sobre los finalistas elegidos.

14. Presentación de finalistas al cliente interno: Se coordinan las entrevistas con el jefe directo

15. Selección de finalista por el cliente interno: El jefe directo selecciona al candidato que ocupará la vacante, teniendo en cuenta la información suministrada por Recursos Humanos.

16. Negociación: Se fijan las condiciones laborales en términos económicos, horarios, tareas asignadas, entre otros.
17. Oferta por escrito: En Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC no se realiza este paso
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso: Se informa a los demás candidatos que no fueron seleccionados.
19. Proceso de admisión: Se realiza toda la documentación pertinente para la vinculación del colaborador a la empresa
20. Inducción

Desempeño

Para realizar una evaluación de desempeño por competencias se debe partir también de la descripción de cargos, pues esta es la base de los puntos a evaluar. (Ver apéndice E)

Se realiza una comparación de las conductas esperadas de acuerdo al nivel requerido para el cargo contra las conductas identificadas en la persona evaluada; esto se realiza analizando cómo se comporta o cómo resuelve una situación concreta, teniendo en cuenta los comportamientos descritos para cada nivel de la competencia. Para este análisis se deben tener en cuenta tres pasos (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación por competencias, 2005, pág. 106)

- Basarse en un hecho real del pasado, dentro del período evaluado
- Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece)
- Relacionar la conducta con el grado de la competencia

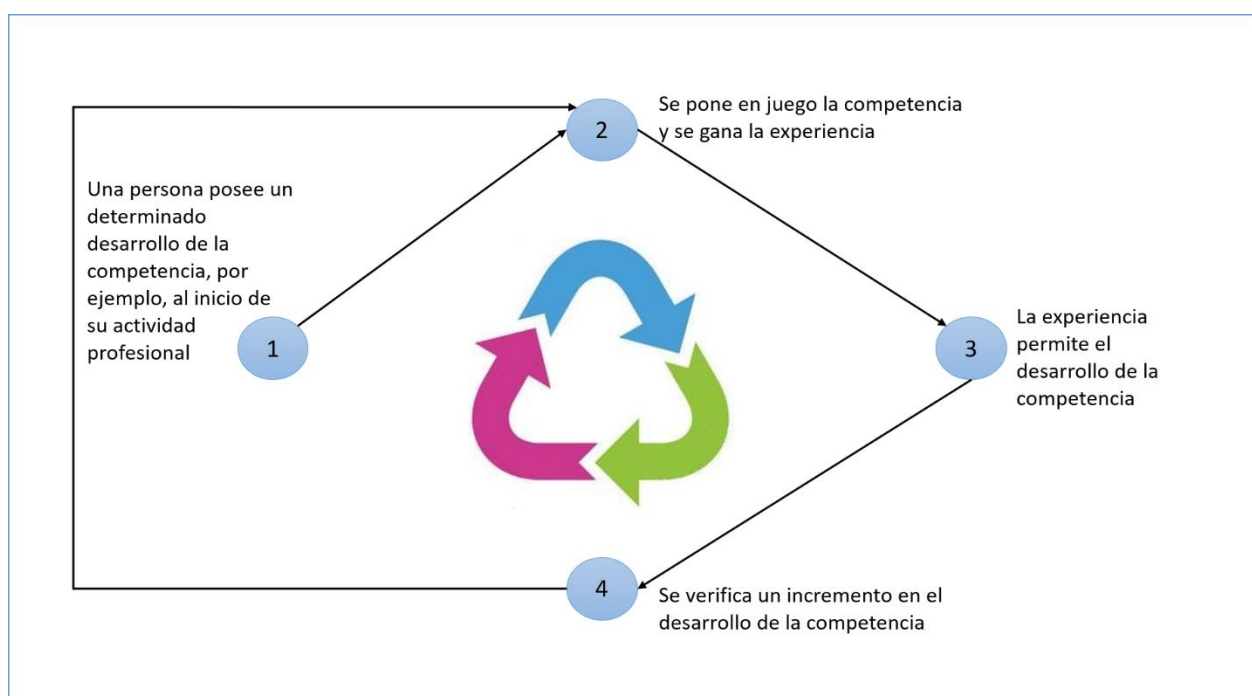
Alles resalta la importancia del entrenamiento del evaluador para realizar esta comparación de conductas y el proceso de evaluación como tal, por lo que para Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC se debe recurrir a una empresa externa que preste estos servicios o realizar un entrenamiento al personal de

Recursos Humanos para realizarlo, pero teniendo en cuenta los costos de estas capacitaciones, no es viable temporalmente realizar este tipo de capacitaciones.

Desarrollo

De los modelos planteados por (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008) para el desarrollo de las personas, el que tiene mayor aplicabilidad en Altos del Tío Conejo S.A.S. es el proceso natural del desarrollo de competencias, ya que el aprendizaje en la organización se da principalmente basado en la experiencia del día a día. En este modelo las competencias se adquieren de forma intuitiva y mediante la experiencia, permitiendo así la facilidad en el proceso de aprendizaje; tal como se describe en el gráfico a continuación

Ilustración 8. PROCESO NATURAL DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS



Fuente: (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008, pág. 90)

Se convierte entonces en un ciclo continuo, en el que cada vez se inicia con un nivel más alto de la competencia, lo que (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008, pág. 237)

relaciona con una espiral creciente, en la que se van perfeccionando las competencias hasta lograr los niveles deseados para su cargo.

Además, Alles plantea diferentes métodos para desarrollar las competencias tanto dentro como fuera del trabajo. Teniendo en cuenta la estructura organizacional de Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC, se tomaron los siguientes como los más apropiados para desarrollar en la organización

- Mentoring (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008, págs. 207-215): Este método se refiere al desarrollo dentro del trabajo. Para desarrollarlo es clave la comunicación entre toda la empresa, donde todo el personal tenga claridad sobre el proceso a implementar. Teniendo en cuenta la naturaleza familiar de la organización, se facilita la asignación de los mentores, de acuerdo a los requerimientos, pues ya se tienen identificadas previamente las habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros para aportar a esta actividad. Involucra también un proceso bilateral de formación, pues no implica únicamente el desarrollo del colaborador bajo tutoría, sino también del tutor, que debe capacitarse en conocimientos y competencias relacionadas directamente con la mentoría; por lo tanto se está aportando doblemente a los procesos de formación a nivel organizacional. Para implementarlo se debe identificar la brecha existente entre la competencia esperada y la identificada, lo cual se puede realizar mediante los procesos descritos anteriormente. Posteriormente, el mentor guía y apoya a la persona bajo tutoría en el desarrollo de competencias y en el proceso de ganar confianza y autonomía, mediante reuniones y entrevistas periódicas. A largo plazo se busca que el mentor sea sólo un referente a quien acudir sólo cuando es necesario.
- Juegos gerenciales (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008, pág. 230): Este método plantea el desarrollo de competencias por fuera del trabajo, basado en realizar simulaciones no relacionadas con aspectos laborales, sino enfocadas

a la apropiación de habilidades específicas para una competencia. Además, lo más óptimo para la empresa es adaptar la metodología del codesarrollo planteada por Alles (2008), donde se toma la necesidad encontrada, se brinda conocimiento sobre ella, se pone en juego y por último se realiza una reflexión y retroalimentación al proceso, de forma tal que se determinen las fortalezas y debilidades observadas para tener así un nuevo punto de inicio y continuar con desarrollo máximo de cada competencia.

Discusión

Este proyecto nace de la necesidad de mejora del área de Talento Humano de la empresa Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC y de los procesos que se llevan a cabo dentro de ésta para obtener el mayor beneficio y lograr un equilibrio entre el bienestar de los trabajadores y el de la organización.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico permite elaborar un pronóstico y un plan estratégico para remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción; eficientar los recursos y la logística de operación pertinente para obtener un logro, anticipar un escenario y el camino para acercarnos a una meta (Velásquez, 2008), se aplicaron encuestas y se realizó revisión documental en la organización, encontrando que no se contaba con una estructura básica de personal y los elementos del direccionamiento estratégico no estaban actualizados.

Esta estructura es el punto de partida para la aplicación de un modelo de gestión de Talento Humano, pues la estructura organizacional de la entidad representa la descripción ordenada de sus unidades administrativas, en función de sus relaciones de jerarquía y debe corresponder a la representación gráfica del organigrama, tanto en lo que se refiere al título de las unidades orgánicas como de su nivel jerárquico (Rodríguez, 2012). De esta forma, le permite a cada colaborador comprender cuál es su punto de ubicación y contribución a la organización, y tener un conducto regular de acción dentro sus procesos. Sin su existencia, no es posible implementar un modelo que sea funcional para la empresa.

Dentro de este diagnóstico se evidenció también la necesidad inminente de un modelo de gestión de Talento Humano alineado con los intereses de la gerencia y los ideales de la organización, lo que concuerda con el planteamiento de (Cuesta, 2010), quien dice que es necesario adoptar un sistema de Gestión de Recursos Humanos, reflejado por un modelo, asumiendo una previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial.

Al realizar un análisis de las características de 9 modelos de gestión de Talento Humano y la correlación de estos con las necesidades organizacionales, se buscó dicha coherencia con la filosofía empresarial y se encontraron las particularidades de cada modelo que representaban una ventaja para su aplicación, por lo que se tomó el modelo con mayores ventajas para implementar.

Escogiendo el modelo de gestión por competencias planteado por Martha Alles, se pretende lograr que las personas que integren la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro lado, desarrollar las capacidades de las personas a fin que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008), por lo que el fin último de la estructuración de este modelo en Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC es orientar a la empresa hacia el bienestar de los colaboradores por medio de los diferentes procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo, alineándolos con un modelo de gestión por competencias adaptado de acuerdo a las necesidades estratégicas. La identificación, desarrollo y evaluación de estas competencias será el punto clave que ayudará a la mejora de la productividad y competitividad de la empresa, y al mismo tiempo contribuirá al crecimiento individual de cada colaborador y la mejora de su calidad de vida.

Al ser Altos del Tío Conejo S.A.S. BIC una finca empresa familiar y teniendo en cuenta los planteamientos de (Vera & Blanco, 2019), la función administrativa aparece muy vinculada al logro de los objetivos y a obtener resultados concretos, lo que exige un equilibrio que permita alcanzar la eficacia y eficiencia en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible. Para contribuir a la mejora de estos aspectos, el modelo de gestión por competencias adaptado a la organización, articula la estrategia con cada uno de los procesos llevados a cabo en el área de Talento Humano y de igual forma, con el desarrollo de cada trabajador. Así, el modelo permitirá a la organización realizar una adecuada planeación y perfeccionar su capital humano.

El modelo planteado es de tipo humanista y pretende abordar todas las dimensiones del ser humano, que deben ser tenidas en cuenta para lograr un desarrollo integral tanto a nivel profesional como a nivel personal; pues a través de las competencias potencializadas en cada uno de los colaboradores se pretende lograr una innovación que permita aumentar la competitividad de la empresa, así como mejorar la eficiencia y eficacia en las labores de la organización y hacer que los colaboradores sean parte integral de los procesos en los que intervienen por medio de ideas creativas y contributivas a la mejora de éstos.

Conclusiones

Al realizar el diagnóstico de la empresa se pudo evidenciar que no existe una estructura organizacional, no hay una metodología para la toma de decisiones más adecuada y la mayoría de los procesos son desarrollados de forma empírica, por lo que es necesaria la implementación de un modelo que permita dar cumplimiento de forma efectiva a los objetivos estratégicos.

La ausencia de una estructura organizacional impide el planteamiento de un modelo de gestión de Talento Humano, pues no existen los elementos de direccionamiento estratégico básico para poder adaptar un modelo coherente con la cultura organizacional y que éste sea eficiente y aplicable a la organización.

El análisis de las características de diferentes modelos de gestión del Talento Humano permite que se tenga un panorama desde diferentes aspectos y que se pueda implementar un modelo que realmente esté acorde a los intereses de la organización y sea viable con respecto a los recursos disponibles para su aplicación.

El planteamiento del modelo permite que los procesos se planifiquen y organicen de forma integral y efectiva, alineados con el direccionamiento estratégico de la organización y que se faciliten las actividades desde la selección hasta el retiro de personal, teniendo en cuenta los procesos de capacitación y desarrollo durante su permanencia.

La implementación del modelo de gestión por competencias favorece el crecimiento y desarrollo del personal bajo los procesos misionales, lo que permite la mejora continua enfocada a los resultados positivos que hacen que la empresa sea más productiva y competitiva, proyectándose así hacia el éxito.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación por competencias* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2010). Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. En M. Alles, *Diccionario de Preguntas* (1 ed., Vol. 3). Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO_DE_PREGUNTAS_LA_TRIOLOG%C3%8DA_Tomo_III
- Alvaro Alonso, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 1003-1025. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.518>
- Ballivian, R., & Gonzales, C. (2006). Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa. *Gestión del Capital Humano*. Obtenido de http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/EDX2404/Semana%201/S1_A1.1_LECV.pdf
- Betancurt, M. A., & Henao, C. L. (2016). Modelo de gestión por competencias para la corporación Alberto Arango Restrepo CEDER. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2922>

- Cano, L., Gonzalez, N., & Gonzalez, J. K. (2018). Estructuración Del Modelo De Gerencia Del Talento Humano Basado En Competencias En La Cooperativa De Caficultores Del Alto Occidente De Caldas. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3987>
- Cedeño, M. J., & Reyes, V. C. (Noviembre de 2015). Análisis de la situación actual de la empresa Natupharma S.A. y la creación del departamento de Talento Humano. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (2 ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fleitas, M. S. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. *Industrial*, 23(3), 71-77. Obtenido de <file:///C:/Users/Diana%20Maria/Downloads/Dialnet-RecursosHumanosEnLasFilosofiasGerencialesYTendenci-4786606.pdf>
- Flórez, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Franco, J. A., & Bedoya, J. (Enero-Junio de 2018). Análisis de modelos del Talento Humano aplicados en organizaciones PYMES. *Revista CEA*, 85-101. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.761>

- Gimer, I., Fernández, E. M., & Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 1-6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433573002>
- Gómez, P. A. (2018). Prácticas de Gestión Humana en una empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/4000>
- Ibarra, L. F. (Diciembre de 2016). Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Ilabaca, F. (Agosto de 2011). Diseño del modelo de gestión de Recursos Humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización Grupo Acacios. Santiago de Chile, Chile: Universidad Alberto Hurtado. Obtenido de <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5397/MGPOIlabaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jaramillo, O. (Julio de 2005). Gestión del talento humano en la micro, mediana y pequeña empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*(18), 103-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
- Laurencio, A., Folgueira, D., & Cordova, C. (2005). Los modelos y su funcionalidad teorica, procedimental y axiologica para el perfeccionamiento de los sistemas educativos. *Revista Cubana de Educación Superior*.

- Liquidano, M. d. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la. *Contaduría y Administración*(220), 145-178. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522007>
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (Enero-Junio de 2016). Planificación estratégica de recursos humanos:. *Económicas CUC*, 61-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Miranda, M., & Núñez, A. (Septiembre de 2018). Modelo de reclutamiento y selección de Talento Humano para empresas desarrolladoras de software. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49991/1/TESIS%20MIRANDA-%20NU%c3%91EZ.pdf>
- Muñoz, J., Muñoz, H., & Gonzalez, S. (Octubre de 2012). *Administración de personas*. Obtenido de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>
- Nuncira, L., & Ramírez, D. (Junio de 2011). Análisis del modelo de Gestión Humana de una empresa del sector Hidrocarburo. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1590/T164%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olivar, A., & Bustamante, F. (2016). *Comprendiendo la situación de los trabajadores del café en haciendas pequeñas y fincas familiares*. Solidaridad y SCAA. Obtenido de <https://www.scanews.coffee/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Trabajadores-Cafe%CC%81-ESP-V82.pdf>

- Pérez, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(47), 46-65. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/233/225>
- Restrepo, F., & Arias, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20-32. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). México DF, México: Cengage Learning. Obtenido de https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia
- Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración estratégica* (18 ed.). (M. A. Toledo, Ed.) México DF, México: McGraw-Hill.
- Valencia, R. (2010). Responsabilidad Social Empresarial y Estatal frente al manejo del Talento Humano en el sector productivo Cafetero. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Valenzuela, L. M., & Rosas, J. A. (2007). Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes Empresariales*, 6(1), 37-47. Obtenido de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2057/1918>
- Velásquez, G. (Mayo de 2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*(13), 73-90. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/MundosigloXXI/2008/no13/6.pdf>

- Vera, A., & Blanco, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. doi:10.15446/innovar.v29n74.82059
- Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 29-54.
doi:10.3232/GCG.2014.V8.N2.02
- Westbrook, R., & Reilly, M. (1983). Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 256-261.
Obtenido de <https://www.acrwebsite.org/volumes/6120/volumes/v10/NA%20-%202010>

Apéndices

Apéndice A. Manual de Selección, contratación, sostenimiento y retiro del personal y documentos derivados

Manual de selección, contratación, sostenimiento y retiro del personal

1. OBJETIVO

Definir las principales directrices para los procesos de selección, contratación, sostenimiento y retiro de personal de ALTOS DEL TIO CONEJO S.A.S., con el fin de contar con empleados competentes para el desarrollo de las actividades de la empresa.

2. ALCANCE

Aplica para las personas involucradas en los procesos de selección, contratación, sostenimiento y retiro de personal.

3. CONTENIDO

NOTA GENERAL: Para los operarios de recolección de la finca no se surtirán los pasos aquí descritos, sin embargo si se solicita fotocopia de la cédula para el pago de parafiscales correspondientes.

SELECCIÓN DE PERSONAL

– Todo proceso de selección deberá comenzar con el formato FORH01 Solicitud de Recursos Humanos firmado por el solicitante y por la Gerencia correspondiente. En caso tal de que la vacante sea generada por la creación de un cargo nuevo, esta descripción de cargo debe venir firmada por el Gerente antes de la entrega de la solicitud a Recurso humano.

– Todas las vacantes que se generen en la empresa serán publicadas en el Servicio Público de Empleo, convocatoria interna o en páginas que cumplan con esta misma función.

- Los jefes inmediatos podrán proponer personal enviando las hojas de vida de los candidatos.
- Las personas seleccionadas deberán cumplir con los requisitos mínimos de ajuste al perfil de acuerdo con los cargos seleccionados y/o ser validado por el responsable del proceso de la selección en la empresa (solicitante).
- Antes de comenzar un proceso de selección se deberá revisar con el solicitante el perfil adecuado requerido, a excepción de los cargos que con frecuencia están en proceso de selección.
- Recursos Humanos recibirá diligenciado el formato con la firma del Gerente solicitante. Luego lo firmará el encargado de Recursos Humanos validando la información.
- Es autoridad del Gerente aprobar y o desaprobar el nombramiento en cualquier cargo (TIO CONEJO y temporal).

SELECCIÓN POR MEDIO DE EMPRESA TEMPORAL:

- Una vez se tiene la solicitud de personal, se hace la solicitud a la empresa temporal quien deberá seguir los pasos estipulados por ALTOS DEL TIO CONEJO S.A.S. para la selección de personal.
- La empresa temporal entrega candidatos para que sean evaluados por el solicitante y/o el encargado de recursos humanos
- Una vez se tiene el visto bueno del solicitante, la empresa temporal hace el proceso de selección

- Si para cubrir la vacante se entrega la hoja de vida de un recomendado o solicitante interno, la empresa temporal hace proceso de selección según requisitos internos de ALTOS DEL TIO CONEJO S.A.S. y da su concepto. En caso de ser apto, se procede a la contratación.

- Deberá contarse con una nota de confidencialidad con la empresa temporal sobre la empresa a contratar mientras se realiza el proceso.

SELECCIÓN DIRECTA POR ALTOS DEL TIO CONEJO:

- Una vez se tiene la solicitud de personal diligenciada, se publicará la vacante haciendo uso de las fuentes de reclutamiento que se tienen al interior de la empresa.

- Después de publicada la vacante se realizará un primer filtro de hojas de vida teniendo en cuenta los requisitos del perfil de cada cargo de acuerdo a la descripción de cargos FORH02. En caso tal de que la descripción de cargo no esté levantada, el responsable del cargo hará dicho levantamiento antes de comenzar con el proceso de selección.

- Una vez citadas las personas preseleccionadas, se les aplicarán las pruebas técnicas y psicotécnicas a que haya lugar y se realizarán las entrevistas.

- Recursos Humanos entregará al solicitante los dos o tres candidatos que más se ajusten al perfil, junto con su valoración y concepto.

- Luego de obtener el visto bueno del solicitante para la selección, se verificarán referencias y se comenzará el proceso de contratación.

CANDIDATO INTERNO:

El solicitante y/o otra persona de la empresa puede postular uno o varios de los empleados de la empresa o solicitar a Recursos Humanos la búsqueda de un perfil que se acomode a la solicitud. Esta se hace mediante el formato FORH01 Solicitud Recursos Humanos.

Al candidato interno recomendado por el solicitante se le evaluará con el fin de verificar si cumple con los requisitos para el cargo a ocupar, los cuáles debieron ser suministrados con anterioridad por el solicitante.

Para seleccionar un candidato interno sin recomendación por parte del jefe, se realizará una convocatoria o concurso con los colaboradores que crean puedan ser aptos. Los candidatos enviarán las hojas de vida actualizadas y se realizarán las entrevistas del caso en compañía del solicitante.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- Para garantizar un debido proceso en la contratación del candidato de empresa temporal a ALTOS DEL TIO CONEJO, el Gerente debe enviar la solicitud del candidato con dos meses de anticipación, debidamente diligenciada y firmada (cambia de temporal/practicante/pasante a contratación directa).
- Recursos Humanos podrá autorizar o negar la contratación de un candidato postulado por el solicitante, de acuerdo con los resultados obtenidos durante el proceso de selección.
- Los ingresos de personal nuevo por ALTOS DEL TIO CONEJO S.A.S se realizarán los días primero y dieciséis de cada mes, según sea la fecha más próxima en la que todos los requisitos de la contratación se cumplan. Podrán existir algunas excepciones, las cuales deberán ser autorizadas por el Gerente.

- Recursos humanos determinará si el cargo a contratar está contemplado como un cargo crítico, de acuerdo al documento MARH02 Análisis y evaluación de cargos críticos.
- El área de Recursos Humanos es quien realiza todo el procedimiento con relación a las vinculaciones.

CONTRATACIÓN DIRECTA:

- Recursos Humanos informará al (los) candidato(s) seleccionado(s) la documentación obligatoria que debe(n) hacer llegar en físico al encargado, la cual es:
 - Hoja de vida interna (externa y diligenciamiento de formato interno FORH04)
 - Copia de acta de grado.
 - Dos (2) constancias laborales (si las tiene).
 - Una (1) foto digital fondo blanco para el carné. (foto adicional para el archivo fotográfico que será tomada el primer día laboral)
 - Dos (2) fotocopias de la Cédula (al 150%)
 - Certificación de antecedentes disciplinarios: Procuraduría y Policía.
 - Certificado de afiliación a Pensión (si los tiene)
 - Certificado de afiliación a Cesantías (si los tiene)
 - Certificado de la última EPS en la que estuvo cotizando (si continuará en la EPS previa).
 - Fotocopias del Registro Civil de nacimiento y/o de la Tarjeta de Identidad de hijos.
 - Fotocopia del Registro Civil de matrimonio (si se encuentra casado)
 - Realizarse los exámenes médicos pertinentes solicitados por Recursos Humanos. El médico laboral (IPS) emite concepto de aptitud mediante formato propio.
 - FORH05 Visita domiciliaria y estudio socioeconómico (si aplica por criticidad del cargo y/o solicitados por la gerencia)

NOTA: El candidato deberá hacer llegar la documentación COMPLETA solicitada por el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de garantizar el ingreso oportuno y no ocasionar ningún inconveniente en la operación. Si no cuenta con la documentación completa deberá postergarse la contratación.

— Una vez se contrate al postulado, es responsabilidad de él presentar o recordarle al encargado de contratación la siguiente documentación:

- Certificado de apertura de cuenta de nómina (si aplica).
- Formulario de Caja de Compensación Familiar debidamente radicado por la Entidad correspondiente.
- Formulario de EPS debidamente radicado por la Entidad Correspondiente (si aplica).
- Formulario de afiliación a sistema de pensión y cesantías (si no hay previa afiliación).
- Tarjeta dactilar (FORH03) siguiendo el instructivo de toma de huellas INRH01.
- Realizar afiliación a la ARL con la que cuenta la compañía (máximo un día previo al inicio de las labores)

NOTA: Algunos pagos podrán realizarse en efectivo y se hará firmar recibo de pago en físico.

— Una vez Recursos Humanos tenga toda la documentación y los procesos acordes de los candidatos, se procede a realizar la contratación para inicio de labores en la siguiente quincena, ya sea los días uno (1) o dieciséis (16) de cada mes. (O se podrán manejar excepciones autorizadas por la gerencia)

— El encargado de contratación deberá enviar un correo a las partes interesadas en donde informe acerca del inicio de labores del personal contratado, esto para realizar la respectiva inducción.

VISITAS DOMICILIARIAS AL PERSONAL Y ESTUDIO SOCIOECONÓMICO (REALIZACIÓN Y ANÁLISIS)

- Una vez realizada el análisis del cargo en cuanto a criticidad (MARH02 Análisis y evaluación de cargos críticos), se deberá realizar visita domiciliaria a los que figuran como Cargos de criticidad alta, con el fin de detectar cambios relevantes o injustificados en el patrimonio del personal vinculado a estos cargos. Esta visita deberá realizarse al momento de la contratación y cada dos (2) años para su actualización.
- De igual forma podrán realizarse visitas domiciliarias a diferentes cargos de acuerdo a decisión de la Gerencia general.
- Estas visitas podrán realizarse tanto por la empresa temporal encargada del personal crítico, como por personal propio de la compañía y/o personal contratado sólo para este fin.
- Para el registro de la realización de ésta actividad se utilizará el formato FORH05 Visita domiciliaria y estudios socioeconómicos y/o el formato que la empresa temporal proporcione (siempre y cuando cumplan con los ítems mínimos evaluados en el formato interno)
- Al final del formato correspondiente se encuentra el campo de observaciones en donde se plasmará el análisis del estudio socioeconómico y la visita realizada; y se emitirá un concepto de favorabilidad o desfavorabilidad. Si la visita y estudio socioeconómico fueron realizados por la empresa temporal, ésta deberá proporcionar un informe breve con los resultados obtenidos.
- En caso que sea desfavorable se realizará análisis con la Gerencia General sobre el proceder subsiguiente, por ejemplo, realizar otra visita en menor tiempo o realizar entrevista con la persona relacionada, entre otras medidas. En caso de ser necesario se procederá con la denuncia correspondiente ante la autoridad competente.

CONTROL DE DOTACIÓN

ENTREGA DE DOTACIÓN:

- De acuerdo a lo establecido en la ley colombiana se entregará la dotación a los colaboradores que aplique.
- Cuando por las labores que cumple un colaborador dentro de la compañía requieran la entrega de dotación con la imagen corporativa, ésta será entregada por Recursos Humanos, el cual llevará control y registro de la misma.
- Cuando la entrega de dotación se realiza por medio de Bonos estos también quedan registrados y controlados por el área de Recursos Humanos. De ninguna manera se entregará dotación en efectivo a los colaboradores.
- El registro utilizado para ésta actividad es FORH07 Acta de entrega de dotación.

CAMBIO:

Los cambios de dotación aplican cuando:

1. La prenda esté en muy mal estado (definición que dará Recursos Humanos).
2. Por entrega de nueva dotación que supere 3 entregas anteriores.
3. Por cambio de cargo que implique dotación diferente

El registro del cambio de dotación será llevado a cabo en el formato FORH07 Entrega de dotación y será tomado como devolución.

El cambio de dotación será autorizado y realizado por el área de Recursos Humanos.

DEVOLUCIÓN:

— Cuando un colaborador se retira de la empresa, deberá tenerse en cuenta la devolución de la dotación que cuente con la imagen corporativa. Esta devolución quedará plasmada en el FORH08 Paz y salvo de Recurso Humanos.

— NOTA: Si el colaborador no se presenta para su proceso de paz y salvo y liquidación, este paso de entrega de dotación se omitirá. Para esto cuando se entrega la dotación en el formato se cuenta con cláusula de responsabilidad sobre el uso de la misma aún después de darse por terminado el contrato.

— Esta dotación será eliminada por parte del área de Recursos Humanos para evitar su uso indebido.

ALMACENAMIENTO:

— Para el almacenamiento de la dotación con imagen corporativa o dotación que se tiene para entregar en físico, se ha destinado un almacén dentro de la empresa. El acceso a dicho lugar de almacenamiento es restringido sólo a personal de Recursos Humanos y/o encargado dentro de la finca. Dicho lugar cuenta con cerramiento para impedir el acceso no autorizado a dichas prendas.

— Se realizará un inventario periódico (3 veces al año) a la dotación almacenada como sistema de control de la misma, para proporcionar información sobre posibles requerimientos de compra. Este proceso está a cargo del área de Recursos humanos y/o el encargado dentro de la finca.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL (EPP):

— Los elementos de protección personal estarán bajo custodia y control de Recursos Humanos, y serán ellos quienes establezcan las directrices para su entrega, manejo y control.

ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL PERSONAL

- Cada dos (2) años el departamento de Recursos Humanos deberá actualizar la historia laboral del personal vinculado que incluya información personal, familiar y firma dentro del formato Actualización de datos del trabajador (FORH09), revisión de antecedentes y archivo fotográfico dejando evidencia en carpeta virtual, y registro de huella dactilar en el formato correspondiente FORH03. Los formatos físicos serán almacenados dentro de las hojas de vida correspondientes.
- La visita domiciliaria y el estudio socioeconómico deberá realizarse cada dos (2) años a cargos críticos para su actualización
- La revisión de antecedentes será llevada a cabo por el Área de Recursos Humanos, para lo cual se usará la búsqueda por medio de base de datos de la Policía Nacional (página web y la búsqueda en Lista Clinton dentro de la página web de la OFAC. Si la búsqueda es individual en página web, deberá guardarse un pantallazo de la realización de la misma donde figure la fecha de actualización.
- Las evidencias de dichas actualizaciones deberán reposar en el área de Recursos Humanos con acceso restringido.

RETIRO DE PERSONAL

- Se debe recibir en Recursos Humanos la carta de renuncia con la respectiva firma del empleado y la fecha de último día trabajado.
- Si el retiro del personal se realiza debido a decisión interna se le entrega al empleado una carta dando por terminado el contrato laboral.

- El FORH08 Paz y Salvo de retiro debe ser diligenciado por completo, para que en 5 días se tenga toda la información para procesar la liquidación.
- Una vez se tenga el paz y salvo diligenciado (incluyendo las novedades pendientes de pago), se procede a elaborar la liquidación.
- En caso de despido sin Justa causa se le aplica las tablas de indemnizaciones establecidas para este ítem de acuerdo a la ley.
- Se debe elaborar una carta al fondo de Cesantías donde esté Afiliado de acuerdo a lo reportado en el momento que se hizo su ingreso, autorizando la entrega de las mismas.

NOTA: Se tiene presente que lleguen todos los documentos en regla para proceder a archivarlos en la hoja de vida de cada trabajador.

- Al Trabajador que se despide se le debe entregar el reporte de pago de los últimos tres meses de Aportes Parafiscales.
- Para el caso de retiro de personal que cuente con dotación, ésta deberá ser solicitada al trabajador que se retira, con el fin de evitar el uso indebido de estas prendas, registrándose en el paz y salvo.
- En todos los casos, sin excepción se deberá solicitar el carné de identificación y/o denuncia de pérdida de documento, con el fin de evitar ingresos no autorizados o suplantación de identidad.
- Cuando el retiro del colaborador se presenta por muerte del mismo, deberá realizarse publicación del Edicto en los medios impresos que aplique, para verificar que las personas interesadas en reclamar las prestaciones sociales sean enteradas.

Formato de Solicitud de Recursos Humanos

Marque con una X una de las siguientes opciones

1. SOLICITUD NUEVO PERSONAL _____
 SOLICITUD APRENDICES _____
 2. SENA/PRACTICANTE/PASANTE _____

FECHA DE SOLICITUD	
AREA O DEPENDENCIA	
NOMBRE DEL CARGO SOLICITANTE	
MOTIVO DE LA SOLICITUD:	

1. SOLICITUD NUEVO PERSONAL

NOMBRE DEL CARGO SOLICITADO	
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO (sugerencia)	
CANTIDAD PERSONAS SOLICITADAS	
SALARIO (Rango)	
TIPO DE CONTRATACIÓN	EMPRESA TEMPORAL _____ DIRECTO _____
TERMINO DEL CONTRATO	FIJO _____ INDEFINIDO _____
TIEMPO CONTRATO FIJO	
SE ACEPTA CONCURSO INTERNO	SI _____ NO _____

**2. SOLICITUD APRENDICES
 SENA/PRACTICANTE/PASANTE**

NIVEL SOLICITADO	TECNICO _____ TECNOLOGO _____ PROFESIONAL _____
ESPECIALIDAD SOLICITADA	
TIEMPO DE CONTRATO	
FUNCIONES GENERALES DEL APRENDIZ	

OBSERVACIONES

--

--

--	--	--

FIRMA SOLICITANTE	AUTORIZADO GERENCIA	RECIBIDO RECURSO HUMANO
-------------------	---------------------	-------------------------

Formato de descripción de cargos

A. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:

Proceso:

Reporta a:

Le reportan:

Fecha:

B. OBJETIVO DEL CARGO

C. DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:

-

TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:

-

D. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad 1:

-

Responsabilidad 2:

-

Responsabilidad 3:

Responsabilidad 4:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

E. ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:**
- **Profesional:**
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:**
- **Idiomas:** _____ Leer: NA ____%; Escribir: NA ____%; Hablar: NA ____%; Escuchar: NA ____100 %

- **Conocimientos específicos:**

Tarjeta dactilar

FECHA _____
 NOMBRE COMPLETO _____
 NRO DOCUMENTO _____

DERECHA					
	PULGAR	ÍNDICE	MEDIO	ANULAR	MEÑIQUE
IZQUIERDA					
	IMPRESIÓN SIMULTÁNEA IZQUIERDA		IMPRESIÓN SIMULTÁNEA DERECHA		

SEÑAS PARTICULARES:

NOMBRE QUIEN TOMA HUELLAS

NOMBRE TITULAR DE HUELLAS

FIRMA QUIEN TOMA HUELLAS

FIRMA TITULAR DE HUELLAS

Hoja de vida interna

DATOS PERSONALES

PRIMER APELLIDO _____

SEGUNDO APELLIDO _____

NOMBRES _____

DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN

NÚMERO _____

C.C. _____ C.E. _____ PAS _____

SEXO

NACIONALIDAD

M _____ F _____ OTRC _____

COLOMBIANA ___ EXTRANJERA ___

FECHA Y LUGAR DE
NACIMIENTO

DIA _____ MES _____ AÑO _____

MUNICIPIC _____ DEPARTAMENTO _____ PAIS _____

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA O DE CONTACTO

MUNICIPIC _____ DEPARTAMENTO _____ PAIS _____

TELÉFONO _____ CELULAR _____

CORREO ELECTRONICO _____

ESTADO CIVIL

SOLTERO ___ CASADO ___ DIVORCIADO ___ VIUDO ___ U. LIBRE ___

INFORMACIÓN FAMILIAR

NOMBRE CONYUGE _____

PROFESIÓN, OCUPACIÓN U
OFICIO _____

LABORA
ACTUALMENTE _____

EMPRESA DONDE
LABORA _____

SI _____ NO _____

DIRECCIÓN

TELÉFONO

NOMBRE

PADRE

PROFESIÓN, OCUPACIÓN U

OFICIO

TELÉFONO

NOMBRE

MADRE

PROFESIÓN, OCUPACIÓN U

OFICIO

TELÉFONO

NOMBRE

HIJO (S)

EDAD

OCUPACIÓN

NOMBRE HERMANO

(S)

EDAD

OCUPACIÓN

FORMACIÓN ACADÉMICA

EDUCACIÓN BÁSICA Y
MEDIA

EDUCACIÓN BÁSICA

PRIMARIA

1 2 3

SECUNDARIA

4 5

6 7 8

MEDIA

9 10 11

TÍTULO
OBTENIDO

EDUCACIÓN SUPERIOR(PREGRADO Y
POSGRADO)

MODALIDAD
ACADÉMICA

SEMESTRES
APROBADOS

GRADUADO
SI NC

ESTUDIO O TÍTULO
OBTENIDO

TERMINACIÓN
MES AÑO

IDIOMAS

R-Regular bien	B-Bien	MB-Muy											
	HABLA			ENTIENDE			LEE		ESCRIBE				
		M			M					M			
IDIOMA	R	B	B	R	B	B	R	B	MB	R	B	B	B
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

**EXPERIENCIA
LABORAL**

EMPLEO ACTUAL O CONTRATO VIGENTE

EMPRESA _____ PÚBLICA PRIVADA CIUDAD _____

CORREO ELECTRÓNICO EMPRESARIAL _____ TELÉFONO EMPRESA _____

FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE RETIRO _____
DIA MES AÑO DIA MES AÑO

CARGO ACTUAL _____ DEPENDENCIA _____

EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR

EMPRESA _____ PÚBLICA PRIVADA CIUDAD _____

CORREO ELECTRÓNICO EMPRESARIAL _____ TELÉFONO EMPRESA _____

FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE RETIRO _____
DIA MES AÑO DIA MES AÑO

CARGO ACTUAL _____ DEPENDENCIA _____

FIRMA

MANIFIESTO BAJO LA GRAVEDAD DEL JURAMENTO QUE NO ME ENCUENTRO DENTRO DE LAS CAUSALES DE INHABILIDAD E INCOMPATIBILIDAD DEL ORDEN CONSTITUCIONAL O LEGAL PARA CELEBRAR CONTRATOS DE TRABAJO

PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES CERTIFICO QUE LOS DATOS POR MI ANOTADOS EN EL PRESENTE FORMATO DE HOJA DE VIDA SON VERACES

FIRMA

C.C. _____

Manual de Análisis y Evaluación de cargos críticos

1. OBJETIVO

Definir los cargos críticos mediante la evaluación de impactos significativos en los controles operacionales en la cadena de suministro internacional, en el sistema de seguridad y en el acceso a la información.

2. ALCANCE

Este manual aplica para la identificación de los cargos críticos al interior de la compañía y los cargos críticos que prestan servicios inhouse o temporales.

3. CONTENIDO

Para la definición de los cargos críticos se tuvieron en cuenta los criterios de seguridad expuestos en la normatividad de Operador Económico Autorizado, como factores relevantes en la seguridad de la cadena de suministro internacional.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS:

Dentro de los aspectos para evaluar por cada cargo crítico se tienen en cuenta:

- Relación directa con área crítica / área restringida
- Relación directa con el proceso de carga
- Comunicación con transportadores de importación y exportación
- Cargo influyente en la contratación de proveedores
- Selección, control y creación de proveedores
- Comunicación directa con proveedores
- Control sobre clientes
- Niveles de autoridad en seguridad y acceso a información de seguridad
- Acceso a información restringida (ver tablas de retención documental)
- Cargo con relación de contratación de personal
- Cargos relacionados con riesgos medios y altos de la matriz de riesgos
- Cargo con recepción de correspondencia

- Manejo y custodia de material de empaque de exportación
- Manejo de efectivo / dinero / facturación

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS:

Dentro de la compañía se definió que se utilizará una metodología propia de evaluación de cargos críticos, donde se tuvieron en cuenta los factores que según la compañía y según los requisitos de OEA aplican.

Para ello se le dio un peso de 1 punto a cada uno de los aspectos mencionados en el punto anterior.

En el Total se realiza una sumatoria por cargo, de los puntos obtenidos dentro de la evaluación.

De esta manera se clasifican los cargos según la siguiente escala:

TOTAL (SUMATORIA)	CRITICIDAD
≤ 4	BAJO
≥ 5 y ≤ 6	MEDIO
≥ 7	ALTO

De igual forma se tienen las siguientes excepciones dentro de la calificación:

- Asistente logística
- Líder de recursos humanos

Esta evaluación se registrará en el Formato FORH06 Matriz de cargos críticos.

Cuando un cargo sea subcontratado (por medio de otra empresa) y éste ocupe un cargo crítico, se solicitará a la empresa prestadora del servicio su análisis y evaluación, así como el cumplimiento a los requisitos de MARH01 Manual de selección, contratación, sostenimiento y retiro de personal para el manejo de éstos cargos.

RE-EVALUACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

La evaluación de cargos críticos tendrá una vigencia de 1 año con las siguientes excepciones:

- Cantidad de creación de cargos superior a 3, en menos de 6 meses.
- Criticidad en un nuevo cargo que amerite la actualización de la misma.
- Reasignación de responsabilidades con las excepciones mencionadas anteriormente en la metodología de análisis.

NOTA: Cada vez que se ingresen nuevos cargos que no quepan en estas excepciones, se adicionaran a la evaluación, no quiere decir que deba reevaluarse toda la matriz.

Matriz de cargos críticos

AREA	NOMBRE DEL CARGO	FACTORES										TOTAL	NIVEL DE RIESGO		
		Relación directa con área crítica / restringida	Relación directa a la carga	Comunicación con transportadores impo/Expo	Cargo influyente contratación proveedores	Selección, Control y creación de proveedores	Comunicación directa con proveedores	Control sobre clientes	Nivel de autoridad en seguridad e información de seg	Acceso a información restringida	Cargo con relación de contratación de personal			Cargo relacionado con riesgos medio/altos	Cargo con recepción de correspondencia

Formato de visita domiciliaria y estudio socioeconómico

TIPO DE VISITA		Inicial:		Actualización:		
FECHA:			CIUDAD:			
DATOS GENERALES						
NOMBRE COMPLETO:						
CARGO:						
ESTADO CIVIL:	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	U.Libre	
NIVEL EDUCATIVO:	Primaria	Secundaria	Técnico/Tecnólogo			
	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado		
	Otro:					
GENERO:	F	M	EDAD:			
DIRECCIÓN:						
BARRIO:					ESTRAT	O:
TELEFONO FIJO:			CELULAR	:		
ASPECTOS FAMILIARES						
NOMBRE COMPLETO	PARENTESCO	EDAD	OCUPACIÓN	HABITA EN LA VIVIENDA		
				SI	NO	

VIVIENDA									
ÁMBITO:	URBANO		RURAL						
TIPO DE TENENCIA:	PROPIA		ARRENDADA		HIPOTECADA		PRESTADA		
TIPO DE VIVIENDA:	CASA		APARTAMENTO		OTRO				
SERVICIOS:	AGUA		ALCANTARILLADO		ENERGÍA		VIGILANCIA		
	TELEFONO		INTERNET		TV. CABLE		BASURAS	GAS	
MATERIALES PREDOMINANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA VIVIENDA									
TECHO			PAREDES			PISOS			
PLANCHA			LADRILLO			CERAMICA			
LÁMINA			CONCRETO			MADERA			
TEJA			ESTERILLA			LECHADA			
OTROS:			OTROS:			OTROS:			
DISTRIBUCIÓN									
DISTRIBUCIÓN:		SI	NO	CANTIDAD	OTROS:				
DORMITORIOS									
SALA									
COMEDOR									
COCINA									
BAÑO									
PATIO									
ELECTRODOMÉSTICOS									
TIPO		SI	NO	CANTIDAD	TIPO		SI	NO	CANTIDAD
TELEVISOR					NEVERA				
EQUIPO DE SONIDO					ESTUFA				
DVD - BLUE RAY					MICROONDAS				
OTROS:									
SITUACIÓN ECONÓMICA									
INGRESOS									
PERSONA QUE LO GENERA			SUELDO		OTRO (MOTIVO)		CUANTO		TOTAL
PRINCIPAL									
CONYUGE									
HIJOS									

OTROS MIEMBROS:									
TOTAL INGRESOS									
EGRESOS									
TIPO		CANTIDAD		TIPO		CANTIDAD			
Alimentación				Telefonía celular					
Renta				Transporte					
Servicios públicos básicos				Educación					
T.V /Internet / Telefonía fija				Gas o combustible					
Gastos médicos				Recreación					
Crédito de vivienda / Créditos				Ropa y calzado					
Abonos o créditos				Otros					
TOTAL EGRESOS									
INGRESOS - EGRESOS=									
MEDIO DE TRANSPORTE									
VEHICULO PROPIO		CARRC	MOTO		REFERENCIA:				
SERVICIO PUBLICO					OTRO:				
BIENESTAR									
ACTIVIDAD		SI	NO	TIEMPO SEMANAL	ACTIVIDAD		SI	NO	TIEMPO SEMANAL
ESTUDIA					QUE HACERES DEL HOGAR				
REALIZA DEPORTE					VIDEO JUEGOS				
TELEVISIÓN					REDES SOCIALES				
ACTIVIDAD		SI	NO	TIEMPO SEMANAL	ACTIVIDAD		SI	NO	TIEMPO SEMANAL
ARTE / MANUALIDADES					CINE				
SALIDA CON AMIGOS					SALIDA CON FAMILIARES				
LECTURA					VIAJES				
OTRO:						TIEMPO SEMANAL:			
NOTA: Para la especificación del tiempo se usarán las siguientes siglas (h/hora; m/minutos; d/días)									

Firma persona que atendió la visita

PERCEPCIÓN FINAL	
FAVORABLE	DESFAVORABLE
OBSERVACIONES:	

Acta de entrega de dotación

Señor(a)

Manizales

Con la presente acta se le hace entrega de la siguiente dotación:

CANTIDAD	DESCRIPCION

DEVOLUCIÓN DE DOTACIÓN ANTERIOR: SI _____ NO _____

Descripción de devolución:

 _____.

El trabajador manifiesta que:

La dotación que aquí se le entrega es y será de la empresa en todo momento. En el caso de terminación del contrato de trabajo o de entrega de una nueva dotación, se compromete a hacer la devolución de esta de forma inmediata. La dotación no podrá ser utilizada con fines personales, solo en actividades encomendadas por la empresa.

En caso de daño de la dotación o de parte de ella, el trabajador también debe devolverla a la empresa.

De manera expresa autorizo a la empresa, mediante este documento, a descontar de salarios y/o liquidación de prestaciones los valores de la dotación, cuando en cualquiera de los casos anteriores no la devuelva al empleador.

 REPRESENTANTE LEGAL

 EMPLEADO

Paz y salvo de retiro

Nombre _____

Cédula _____

Cargo -Área _____

Fecha Retiro ____/____/____ Motivo _____

OBSERVACIONES				
PORTECCIÓN PERSONAL	PROTECCIÓN VISUAL	PROTECCIÓN AUDITIVA	GUANTES	OTROS
EQUIPOS DE OFICINA	EQUIPOS DE CÓMPUTO	RADIO COMUNICACIONES	TELÉFONO FIJO/CELULAR	OTROS
SEGURIDAD	CARNET	DOTACIÓN	LLAVES	OTROS

Desea realizar Examen Médico de Egreso: No ____ Si ____

Firma del Colaborador: _____

Firma Representante: _____

C.C. _____

C.C. _____

Actualización de datos del trabajador

FECHA _____ ¿CAMBIO DE INFORMACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS? SI NO

NOMBRE COMPLETO _____

DIRECCIÓN _____ ESTRATO _____

TELEFONO _____ TELEFONO CELULAR _____

ESTADO CIVIL: Soltero Casado Divorciado Viudo U.Libre

NOMBRE DE CONYUGUE: _____ VIVE: SI NO

HIJOS:		NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN
1				
2				
3				
4				
PADRE				
MADRE				

NIVEL EDUCATIVO:	Primaria		Secundaria		Técnico		Tecnólogo		Pregrado	
	Posgrado		Maestría		Doctorado		Otro			
	Titulo obtenido:									
CARGO ACTUAL:										

FIRMA DEL TRABAJADOR

Apéndice B. Procedimiento de Gestión del conocimiento

1. OBJETIVO


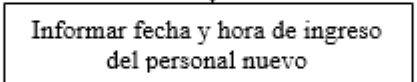
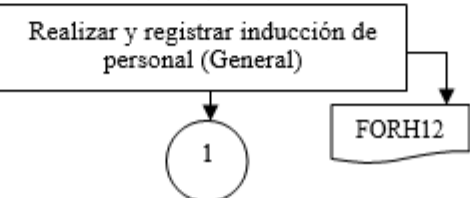
Establecer los lineamientos a tener en cuenta en la elaboración del plan de inducción, reinducción, formación y entrenamiento anual de la empresa ALTOS DEL TIO CONEJO S.A.S.

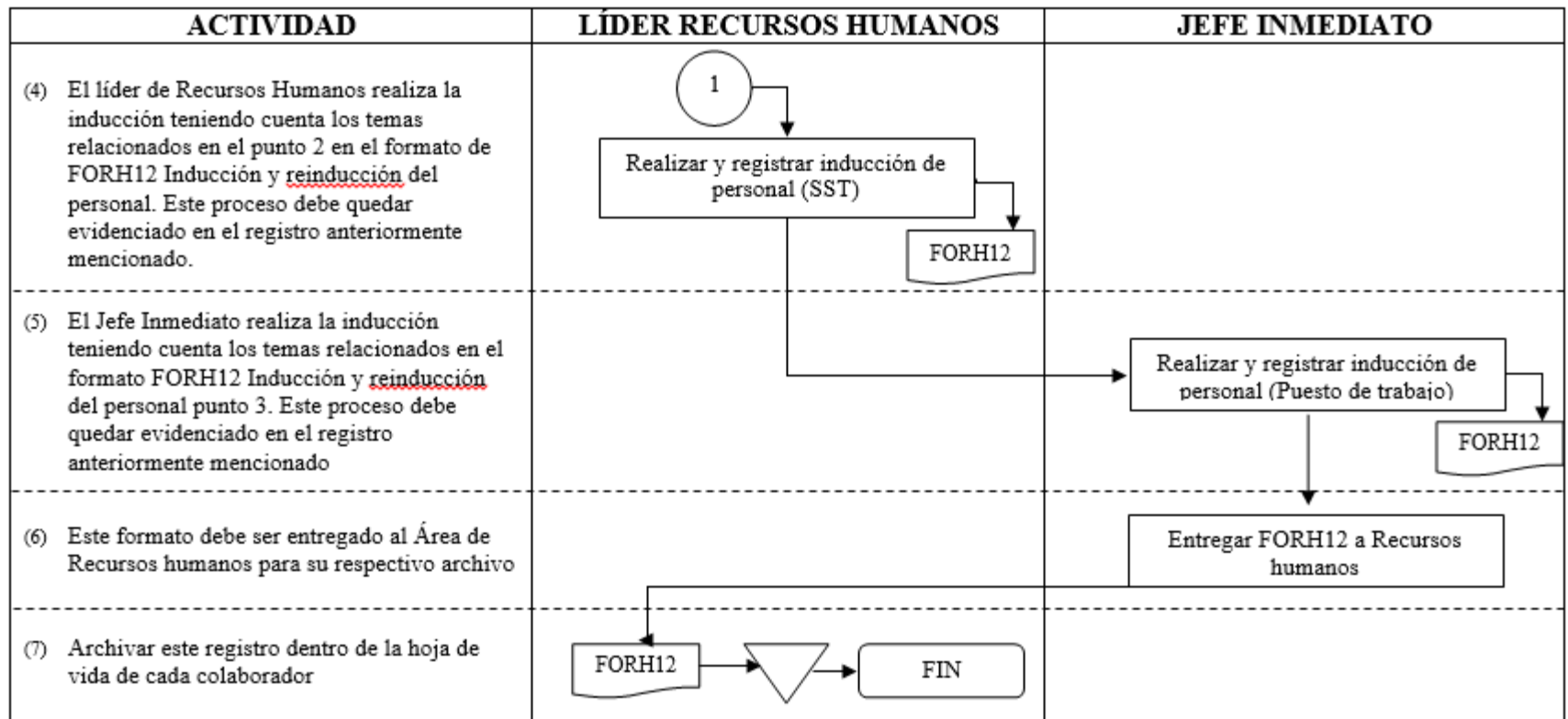
2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las actividades relacionadas con la creación, solicitud, actualización y aprobación de la inducción, reinducción, formación y entrenamiento del personal de la empresa.

DESCRIPCIÓN

INDUCCIÓN

ACTIVIDAD	LÍDER RECURSOS HUMANOS	JEFE INMEDIATO
(1) Con el fin de programar la inducción con las diferentes Áreas que intervienen con este proceso, se determina el día que ingresa en nuevo colaborador a la Empresa (Recurso humano, jefe inmediato y cuando aplique recorrido en la finca).		
(2) El líder de Recursos Humanos informa al Jefe inmediato la fecha y hora de ingreso del personal nuevo		
(3) El líder de Recursos Humanos realiza la inducción teniendo cuenta los temas relacionados en el documento FORH12 Inducción y reinducción del personal punto 1. Este proceso debe quedar evidenciado en el registro anteriormente mencionado		



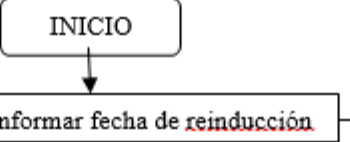
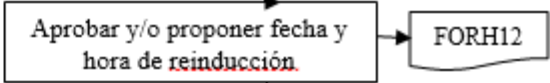
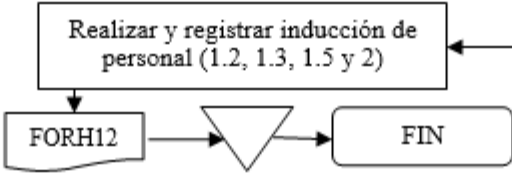
OBSERVACIONES GENERALES / CONDICIONES:

Cuando un colaborador ingresa a un cargo crítico deberá evaluarse que temas en seguridad la cadena de suministro deberá ser vistos por dicho colaborador para completar la competencia del mismo dentro del cargo, por ejemplo:

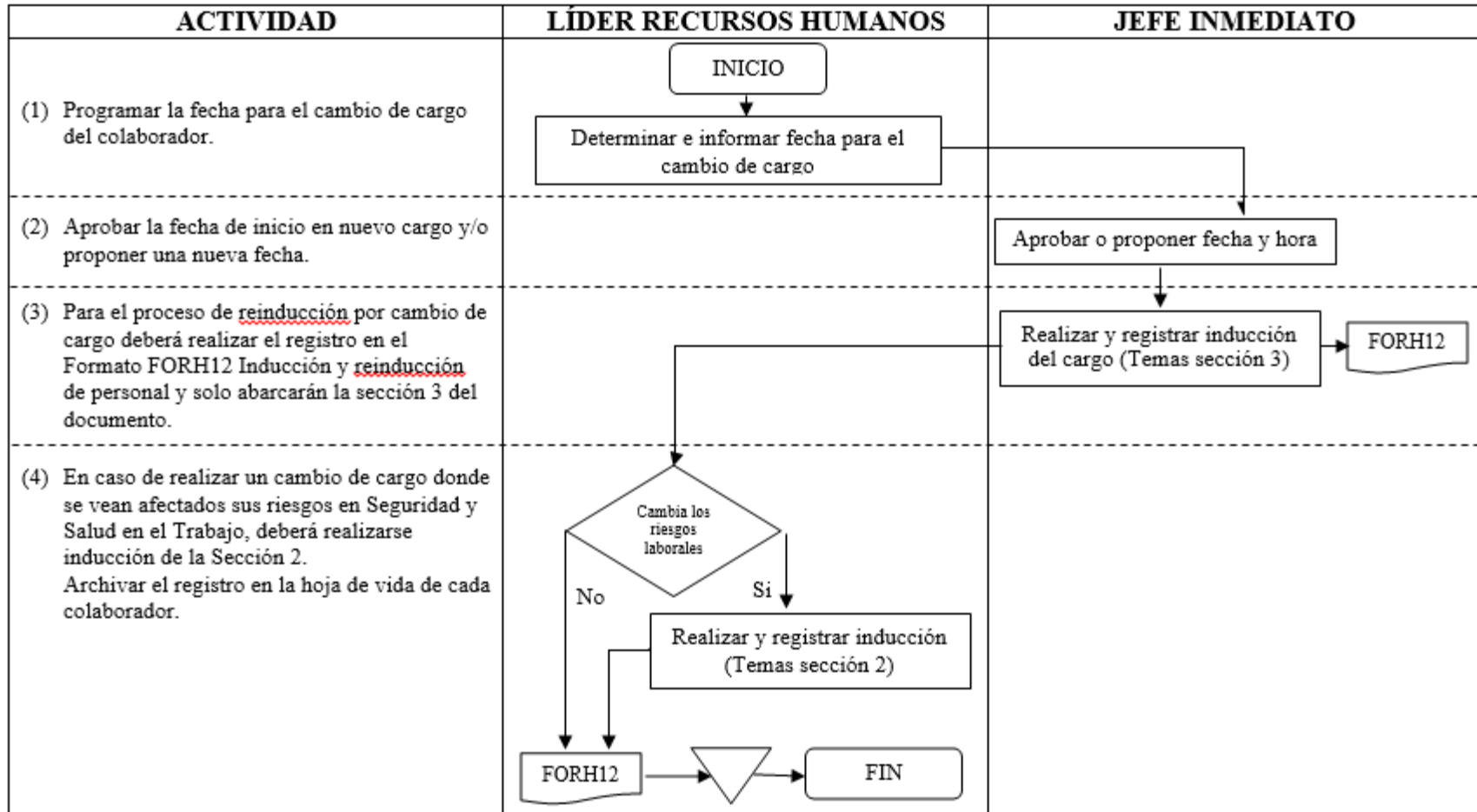
- Evaluación de contenedores
- Identificación de paquetes sospechosos
- Contaminación de la carga
- Prevención de actividades ilícitas (disposiciones organizacionales)

NOTA: Sin embargo podrán obviarse de la inducción aquellas que se encuentren programadas como capacitaciones en lo restante del calendario de formación aplicable al momento del ingreso y que no sean prioritarias para la ejecución de su trabajo.

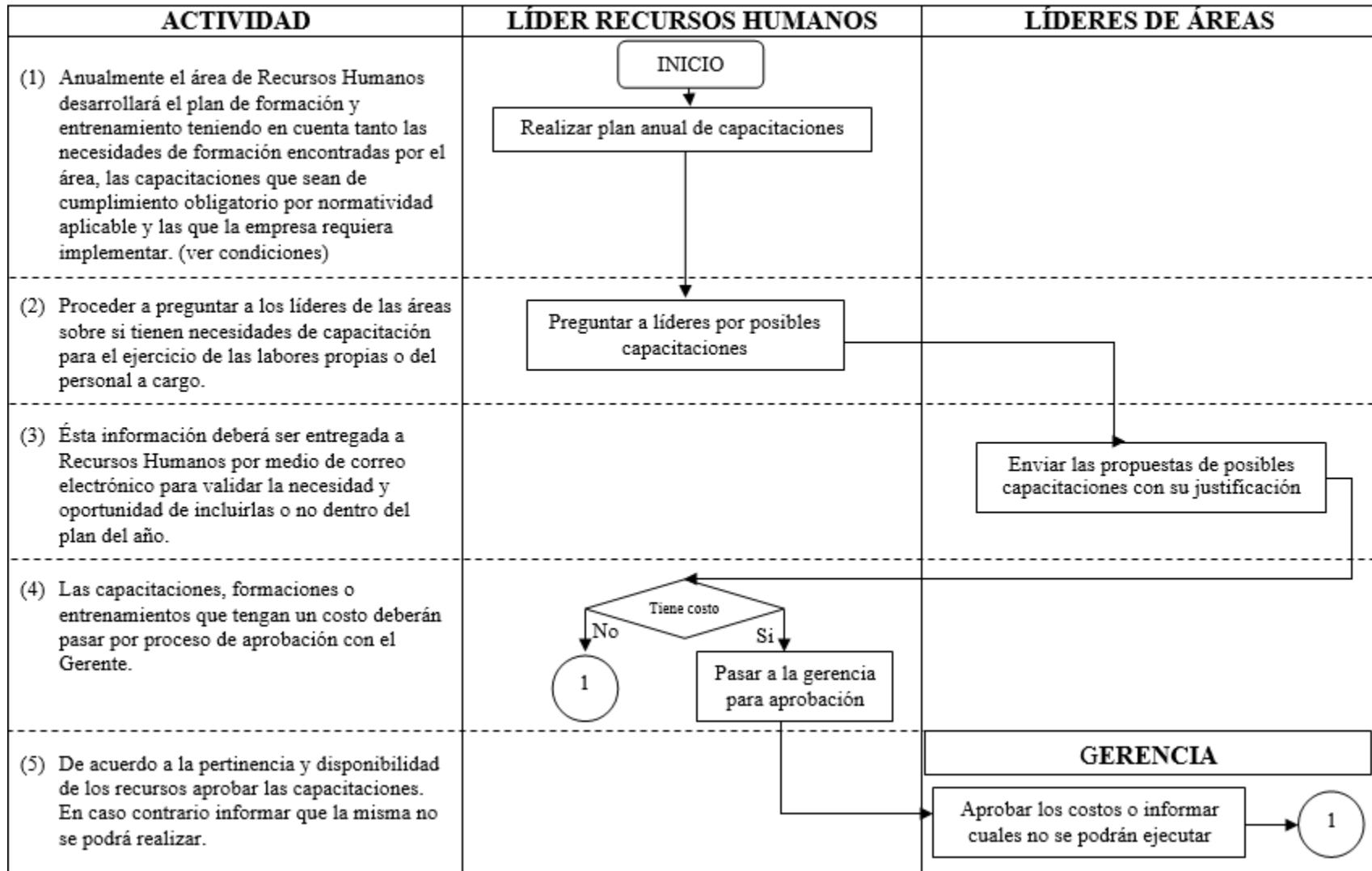
REINDUCCIÓN

ACTIVIDAD	LÍDER RECURSOS HUMANOS	GERENCIA
(1) Programar la <u>reinducción</u> general para todo el personal de la empresa.		
(2) Aprobar la fecha de <u>reinducción</u> y/o proponer una nueva que no supere el año de acuerdo a la oportunidad de la misma		
(3) Para el proceso de <u>reinducción</u> deberá realizar el registro en el Formato FORH12 Inducción y <u>reinducción</u> de personal y solo abarcarán los puntos 1.2, 1.3 y 1.5 y sección 2 del documento. Archivar el registro en la hoja de vida de cada colaborador.		
<p>OBSERVACIONES GENERALES / CONDICIONES: Esta reinducción debe realizarse de manera periodica según el cronograma de capacitaciones del Área, no podrá superar un año entre una y otra. Referente a los temas de la Matriz de riesgos de seguridad, este tema se da por visto de acuerdo a la evaluación anual de la misma (Actualización). Si un colaborador no asiste a la reinducción programada, la compañía deberá programar reinducción para dicho colaborador dentro de los 6 meses siguientes o con la próxima inducción de personal.</p>		

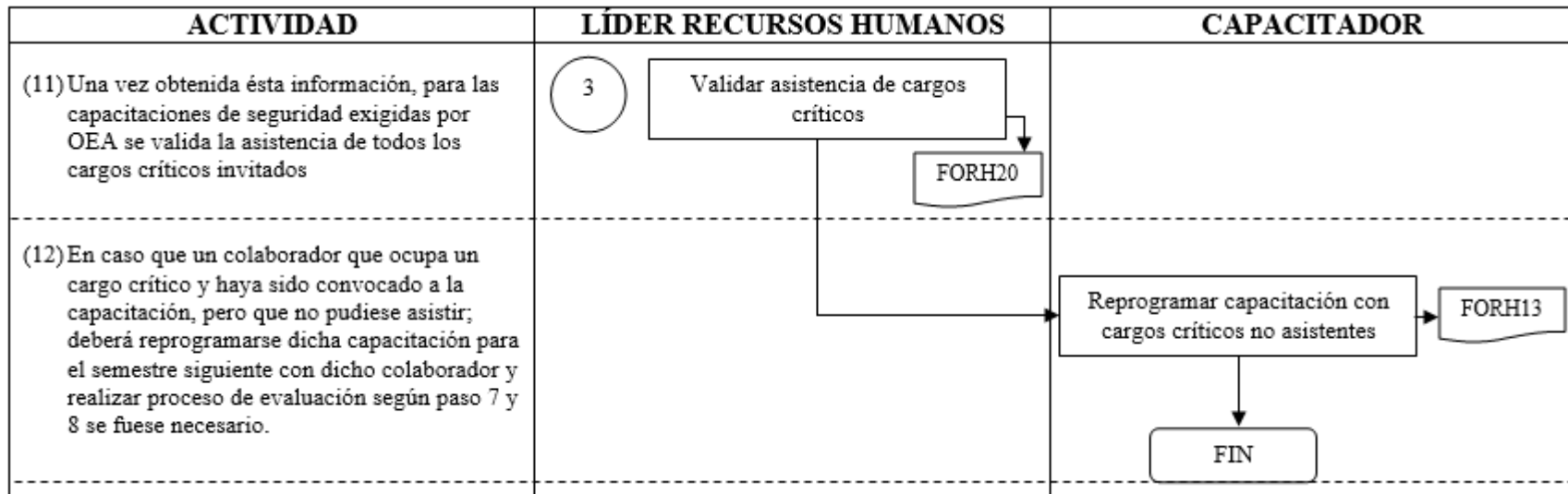
CAMBIO DE CARGO



CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO



ACTIVIDAD	LÍDER RECURSOS HUMANOS	CAPACITADOR
(5) Una vez obtenida ésta información se programan y se distribuyen en el año en el formato FORH13 Cronograma de capacitación y formación del personal	<p>1</p> <p>Incluir y distribuir en el año las capacitaciones aprobadas</p> <p>FORH13</p>	
(6) Cuando una formación o capacitación se lleve a cabo deberá diligenciarse la asistencia de la capacitación en el formato FORH14 Capacitación – Control de asistencia		<p>Hacer diligenciar la asistencia por cada uno de los asistentes</p> <p>FORH14</p>
(7) Al finalizar cada una de las capacitaciones, formaciones o entrenamientos se evaluará si es necesario en el formato FORH15 Evaluación de capacitación, donde el capacitador deberá plasmar las preguntas a realizar, y se establece como porcentaje de aprobación el 80%.		<p>Evaluar y calificar las evaluaciones realizadas</p> <p>FORH15</p> <p>Supera el 80%</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>2</p>
(8) En caso tal que la persona no apruebe deberá presentar evaluación por segunda vez en un plazo no menor a tres días hábiles y mayor a un mes		<p>Reevaluar y calificar las evaluaciones realizadas</p> <p>FORH15</p>
(9) Entregar la evidencia de ejecución de la capacitación y/o formación a recursos humanos		<p>2</p> <p>Entregar las evidencias a Recursos humanos</p> <p>FORH14 FORH15</p>
(10) Archivar la evidencia de las capacitaciones y/o formaciones realizadas	<p>FORH14 FORH15</p> <p>3</p>	

**OBSERVACIONES GENERALES / CONDICIONES:**

Este programa deberá contemplar como mínimo una vez al año las capacitaciones de:

- Prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo
- Uso, control y disposición de sellos de contenedores
- Llenado del contenedor
- Envío, recibo, manejo y almacenamiento de carga
- Manejo del correo
- Manejo de situaciones de pánico (llamadas de amenaza, manejo de paquetes bombas, contaminación de la carga)
- Análisis y evaluación de riesgos por procesos

Cuando una capacitación por su relevancia requiera un entrenamiento físico, el mismo será programado y registrado utilizando los formatos aquí dispuestos; y adicionalmente se podrán adjuntar pruebas como fotos, videos, presentaciones, etc; que demuestren la ejecución de la misma.

Durante el año podrán adicionarse otras formaciones y capacitaciones de acuerdo a las necesidades expresadas en el paso 1 del presente plan.

Si una capacitación no se puede realizar dentro del plazo estimado y/o programado para hacerla deberá realizarse el aplazamiento de la misma (indicando su aplazamiento con naranja dentro del registro del cronograma). Ésta fecha tendrá un plazo máximo de un año de aplazamiento y por ningún caso deberá realizar el aplazamiento de las mismas por dos veces continuas.

Si la capacitación aplazada es de requerimiento normativo deberá priorizarse su aplazamiento buscando que pueda realizarse dentro del ciclo anual que se planteó inicialmente.

La actualización del cronograma de capacitación se realizará cada año y/o si en el año se presentan nuevas capacitaciones prioritarias serán incluidas, sin embargo continuará vigente sólo por el año en curso.

Si el colaborador al presentar por tercera vez la evaluación no supera el porcentaje de aceptación (80%) podrá darse inicio a un proceso disciplinario.

Cuando la capacitación es realizada por una persona externa a la empresa, podrá omitirse la evaluación

Formato de registro de Inducción y reintucción

NOMBRE: _____
 Nro. IDENTIFICACIÓN: _____
 CARGO: _____
 SECCIÓN: _____

INDUCCIÓN
INICIAL

REINDUCCIÓN

CAMBIO DE CARGO

1. INDUCCIÓN GENERAL							
TEMAS		FECHA:		FIRMA EMPLEADO			
1.1	Misión y visión, reseña histórica						
1.2	Reglamento interno de trabajo						
1.3	Código de ética						
1.4	Presentación del equipo de trabajo						
1.5	Manual general de seguridad(y su política)						
1.6	Comité de convivencia						
2. INDUCCIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO							
TEMAS			TEMAS				
2.1	Aspectos generales y legales de SST y medio ambiente y normas generales	2.8	Generalidad de accidentes e incidentes de trabajo				
2.2	Política preventiva de alcoholismo, tabaquismo y drogadicción	2.9	Uso, cuidado, disposición final y entrega EPP				
2.3	Política de seguridad y salud en el trabajo	FECHA:		FIRMA EMPLEADO			
2.4	COPASST						
2.5	Plan de emergencias						
2.6	Peligros riesgos y sus controles de acuerdo al cargo						
2.7	Programa de gestión de SGSST						
3. INDUCCIÓN PUESTO DE TRABAJO							
TEMAS		A	NA	FECHA:		FIRMA JEFE INMEDIATO	
3.1	Entrega y capacitaciones del puesto de trabajo						
3.2	Matriz de riesgos en seguridad por procesos						
3.3	Entrega de descripción del cargo y responsabilidades						
3.4	Otra:						

Formato de cronograma de capacitaciones

AÑO:

ÁREA	FECHA	CATEGORIA	TEMA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
------	-------	-----------	------	---------------	-------------

Control de asistencia a capacitaciones

FECHA	DURACIÓN	LUGAR	REALIZADA POR	NOMBRE
PERSONAL				CÉDULA
TEMA				EMPRESA
				FIRMA

N°	NOMBRE	CÉDULA	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

OBSERVACIONES DEL CAPACITADOR / ENTRENADOR

Apéndice C. Diccionario de competencias

COMPETENCIAS CARDINALES

Adaptabilidad: Habilidad para comprender y apropiarse de los cambios de la organización mediante la modificación de conductas y de convicciones con el propósito de garantizar que se alcancen las metas deseadas tanto por el colaborador como por la organización. Implica criticidad consigo mismo y proactividad.

A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende fácilmente los cambios realizados en la organización - Formula planes de acción para transformar las debilidades en fortalezas - Se anticipa a los cambios y prepara su equipo de trabajo
B	Habilidad de entender los cambios que atraviesa la organización y transformar sus actitudes para moldearse a cualquier situación
	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende los cambios de la organización - Aplica planes de acción para la transformación de sus actitudes - Ayuda a su equipo de trabajo a moldearse a los cambios
C	Habilidad de continuar realizando su labor, sin afectar los resultados de ésta, a pesar de los cambios que puedan darse en la organización
	<ul style="list-style-type: none"> - Está atento a los cambios de la organización - Continúa trabajando a un ritmo normal, aun cuando hay cambios en la organización

Compromiso: Capacidad de identificarse y alinear sus intereses con los de la organización mediante la prelación de los objetivos estratégicos sobre los personales, para lograr el desarrollo personal y organizacional. Implica demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y los principios de la organización.

A	<p>Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incita a los demás colaboradores la capacidad de sentir como propios los lineamientos de la organización - Motiva a todos a cumplir los objetivos organizacionales y ponerlos por encima de los personales - Respeta y hace respetar los principios de la organización
B	<p>Capacidad de ajustarse a los lineamientos de la organización y sentirlos como propios, tomar decisiones de acuerdo a sus necesidades y cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales con excelentes resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siente como propios los lineamientos de la organización - Encamina sus decisiones teniendo en cuenta las necesidades de la organización por encima de las propias - Realiza su labor superando las expectativas
C	<p>Capacidad de cumplir las normas y seguir los valores de la organización, respetar y acatar lo que es importante para la gerencia y realizar su labor cumpliendo con las expectativas de éste.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumple los lineamientos de la organización - Demuestra respeto por los principios de la organización - Cumple con sus objetivos personales y laborales

Ética: Actitud de obrar siempre de acuerdo a los valores morales y las buenas costumbres, y respetar las políticas organizacionales mediante un comportamiento recto y sereno para garantizar un

ambiente de trabajo ameno. Implica comportarse de esta forma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles y siempre priorizar los valores y las costumbres por encima de las acciones.

A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
	<ul style="list-style-type: none"> - Crea un sistema de trabajo basado en los valores y las buenas costumbres, y lo transmite a su equipo de trabajo - Promueve el cumplimiento de las políticas de la organización - Es un modelo en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en lo personal
B	Actitud de respetar y promover los valores y costumbres, así como cumplir las políticas de la organización, manifestándolo en el actuar del diario vivir.
	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa en su vida diaria demostrando los valores y costumbres - Cumple y respeta las políticas de la organización
C	Actitud de respetar las políticas de la organización, los valores y costumbres.
	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales - Respeto las políticas de la organización - Se preocupa por cumplir los requerimientos de la organización con valores y buenas prácticas

Trabajo en equipo: Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional

A	Habilidad de actuar de forma tal que se consiga un ambiente laboral amistoso, donde se propenda por el logro de objetivos comunes y se exalten
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	los logros de los demás miembros del equipo, así como solucionar los conflictos que se den en el equipo
	<ul style="list-style-type: none"> - Pone los intereses personales por debajo de los objetivos grupales para alcanzar las metas organizacionales - Apoya el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización - Resalta los logros obtenidos por demás miembros de equipo - Toma el mando en la solución de conflictos generados en el equipo
B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la colaboración entre los miembros del equipo - Presenta ideas para alcanzar los objetivos comunes y valora las ideas presentadas por los demás
C	Habilidad de escuchar ideas de los demás miembros del equipo, respetarlas y tomar las que sean pertinentes para el logro de los objetivos comunes
	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya las decisiones tomadas en el grupo - Realiza las tareas que le son asignadas para alcanzar los objetivos comunes

Respeto: Capacidad para dar a los demás y a sí mismo un trato digno, tolerante y equitativo, y comportarse de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres mediante la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, para construir relaciones sanas en la organización. Implica comunicación verbal y no verbal.

A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña estrategias para que en la organización se dé un trato justo entre todos los colaboradores

	<ul style="list-style-type: none"> - Es un modelo de ejemplo de comportamiento por su trato digno, tolerante y equitativo - Toma el lugar de la otra persona para comprender su posición y brindarle un trato justo
B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre
	<ul style="list-style-type: none"> - Trata dignamente a quienes lo rodean y soluciona tranquilamente los inconvenientes que puedan presentarse - Sus valores y buenas costumbres se ven reflejadas en su forma de actuar - Mantiene relaciones sanas, que perduran en el tiempo
C	Capacidad de tratar a los demás dignamente y regirse por los valores y las buenas costumbres
	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda un trato digno a sus compañeros y puede conciliar si es necesario - Mantiene buenas relaciones

Responsabilidad: Capacidad de realizar las tareas asignadas con disposición, calidad y dentro del tiempo establecido mediante sus acciones y dedicación, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Implica trabajo bajo presión y tolerancia a la frustración

A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
	<ul style="list-style-type: none"> - Supera las expectativas de cumplimiento de la tarea asignada, yendo más allá de lo solicitado - Planea estrategias para optimizar el desarrollo de las tareas asignadas - Prevé los obstáculos que puedan presentarse en la ejecución de la tarea - Encuentra satisfacción personal al realizar una tarea
B	Capacidad para realizar la tarea asignada superando las expectativas
	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por realizar la tarea asignada con valor agregado - Implementa las indicaciones recibidas para la mejora en la ejecución de la tarea

	<ul style="list-style-type: none"> - Propone ideas para la ejecución de la tarea y la consecución de los objetivos
C	Capacidad para realizar una tarea asignada
	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza la tarea dentro de los parámetros solicitados - Trabaja según las instrucciones recibidas, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Pensamiento analítico: Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.

A	Capacidad para comprender y desglosar situaciones complejas, analizarlas, aplicar diferentes técnicas para identificar posibles soluciones y evaluarlas para determinar la mejor
	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta problemas poco visibles dentro de la organización y analiza su impacto - Identifica las partes del problema y las interrelaciona para anticipar los inconvenientes que puedan ocurrir en su solución - Plantea diferentes soluciones y las evalúa para establecer los pasos a seguir y cómo proceder en caso de que falle
B	Capacidad para comprender y desglosar diversas situaciones, analizarlas y encontrar una o varias soluciones
	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza varios métodos para analizar las situaciones y comprender sus partes - Identifica las consecuencias de las posibles soluciones planteadas - Identifica las relaciones entre las partes del problema para establecer sus causas
C	Capacidad para reconocer una situación, comprender sus partes y proponer una solución
	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica las ventajas y desventajas de la solución planteada - Reconoce las partes de un problema simple y las comprende

	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica las relaciones de causa y efecto en problemas cotidianos relacionados con su puesto de trabajo
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Liderazgo: Capacidad de ser un referente e influir en las demás personas de su equipo de trabajo para obtener un respaldo enfocado en el logro de la estrategia organizacional. Implica mantener un clima organizacional armonioso y útil para la consecución de objetivos

A	Capacidad de hacer que los miembros de su equipo de trabajo compartan y velen por sus objetivos y mantengan comprometidos con las metas grupales
	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa como modelo a seguir para el grupo - Plantea estrategias para lograr el respaldo incluso de otras áreas de la organización - Evidencia capacidad de lograr desarrollo en los demás miembros del grupo
B	Capacidad para proteger al grupo, mantenerlo unido y enfocado en el logro de los objetivos organizacionales
	<ul style="list-style-type: none"> - Propone planes de acción para mantener al grupo unido - Plantea estrategias para conservar al grupo motivado y encaminado al logro de las metas - Evidencia capacidad para conducir al grupo
C	Capacidad para tomar el mando en situaciones determinadas y orientar al grupo hacia objetivos puntuales
	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por la comunicación inmediata efectiva en el grupo - Obtiene el respaldo de los superiores para el logro de los objetivos - Es tenido en cuenta para el desarrollo de los demás

Aprendizaje continuo: Habilidad para adquirir constantemente nuevos conocimientos y ponerlos al servicio de la empresa mediante aportes a la mejora de procesos para lograr optimización y calidad. Implica motivación y superación personal

A	Habilidad para influir con sus conocimientos sobre otras personas y aportar a la solución de problemas por medio de éstos
	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte sus conocimientos no sólo con su equipo de trabajo, sino con todas las áreas de la organización - Es una fuente de nuevas ideas para la organización - Actúa como referente en su campo de conocimiento
B	Habilidad para buscar nuevos conocimientos constantemente y ponerlos a disposición de la organización para el logro de objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> - Se capacita y actualiza constantemente - Realiza aportes valioso a la organización, basados en sus conocimientos - Se evidencia esfuerzo en la adquisición de nuevos conocimientos
C	Habilidad para interiorizar nuevos conocimientos y adaptarlos a los procesos en los que influye en la organización
	<ul style="list-style-type: none"> - Busca información relacionada con sus procesos - Busca en los documentos a su disposición información relevante para aumentar sus conocimientos - Mantiene sus procesos de formación

Comunicación: Habilidad para transmitir un mensaje mediante la expresión de ideas y pensamientos en forma oral o escrita, con el propósito de crear un equipo que interactúe adecuadamente. Implica asertividad y empatía.

A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros
	<ul style="list-style-type: none"> - Documenta ideas y propuestas de forma tal que sean claras y aplicables a la organización - Escucha las necesidades del cliente y las transfiere al área encargada de tramitarlas - Muestra dominio en el lenguaje técnico propio de la organización
B	Habilidad para transmitir y recibir ideas con un mensaje claro
	<ul style="list-style-type: none"> - Informa oportunamente y por el medio necesario cuando ocurre algún inconveniente con los procesos relacionados con su cargo

	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza un lenguaje escrito correspondiente al receptor de la información - Llega a acuerdos en situaciones de discusión
C	Habilidad para transmitir pensamientos y entender lo que se le dice
	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza un lenguaje apropiado para dirigirse a compañeros y superiores - Escucha atentamente y comprende las instrucciones dadas para la ejecución de sus actividades - Expresa sus ideas de forma clara, respetando las de los demás

Dinamismo: Capacidad para continuar laborando activamente y con motivación en situaciones adversas o cambiantes, sin afectar la calidad de su trabajo. Implica tranquilidad y autocontrol.

A	Capacidad para crear una dinámica laboral que le permita ejecutar sus tareas de forma óptima, independientemente del medio externo
	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve en la organización el trabajo activo - Se anticipa a las posibles variaciones del medio - Sigue adelante y motiva a otros en situaciones cambiantes
B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
	<ul style="list-style-type: none"> - Su nivel de juicio no se ve afectado en situaciones cambiantes - Se adapta a los cambios y trabaja enérgicamente - Transmite energía a su equipo de trabajo
C	Capacidad para continuar realizando sus tareas en situaciones cambiantes
	<ul style="list-style-type: none"> - Su ritmo de trabajo no se ve afectado por los cambios - Aplica energía en sus tareas cotidianas, sin importar las circunstancias - Tiene una actitud proactiva, a pesar de las situaciones difíciles

Iniciativa: Capacidad de actuar proactivamente, buscar formas más eficientes para realizar su labor y plantear nuevos métodos para perfeccionar las actividades cotidianas de su trabajo. Implica toma de decisiones y pensamiento de innovación.

A	Capacidad para anticiparse a las situaciones que puedan presentarse y tomar decisiones en pro de la eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> - Se anticipa a las situaciones y se prepara para los problemas venideros - Propone ideas innovadoras - Tiene pensamiento ágil para responder a los retos
B	Capacidad para analizar las circunstancias de su puesto de trabajo y crear oportunidades a partir de ellas
	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa rápidamente ante las oportunidades y problemas que enfrenta - Analiza la información para decidir la ruta de acción - Toma decisiones apropiadas en momentos de crisis
C	Capacidad para resolver situaciones cuando se presentan
	<ul style="list-style-type: none"> - Afronta problemas presentes - Reconoce las oportunidades cuando se le presentan - Puede tomar decisiones con respecto a sus actividades cotidianas

Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para entender las necesidades de los clientes internos y externos, interpretarlas e incorporarlas a la organización de las actividades cotidianas de su labor. Implica escuchar al cliente, mejorar la calidad y superar las expectativas.

A	Capacidad para planear estrategias que brinden soluciones de calidad a los clientes y dar valor agregado al servicio
	<ul style="list-style-type: none"> - Indaga las necesidades de los clientes y les da una solución personalizada - Logra la fidelización de los clientes - Demuestra proactividad para entender las necesidades de los clientes
B	Capacidad para anticiparse y proponer soluciones a las necesidades de los clientes y de esta forma, engancharlos con la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> - Establece criterios para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes - Plantea soluciones acordes a las necesidades de los clientes - Evidencia entusiasmo en la atención a los clientes
C	Capacidad para prestar atención a las necesidades de los clientes y ofrecerles una solución

	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha las necesidades de los clientes - Propone soluciones básicas - Busca ayuda en caso de no poder solucionar la necesidad del cliente
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Planificación y organización: Capacidad para determinar las metas y prioridades relacionadas con su labor, y establecer el plan de acción para llevarlas a cabo de forma eficiente. Implica realizar seguimiento a las actividades que se llevan a cabo y desarrollar estrategias para superar los obstáculos que se encuentran en el camino

A	Capacidad para diseñar métodos que permitan lograr de forma eficiente los objetivos, así como de mecanismos de control detallados para cada etapa de la actividad a desarrollar
	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipa las etapas críticas de la consecución de los objetivos - Proyecta sus actividades teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la organización - Puede llevar a cabo varios proyectos simultáneos
B	Capacidad para determinar los objetivos relativos a su labor y establecer las etapas que se deben llevar a cabo para lograrlos
	<ul style="list-style-type: none"> - Establece mecanismos de control para los procesos que lleva a cabo - Se vale de información externa y experiencias previas para diseñar los métodos más eficaces para la ejecución de sus tareas - Estructura sus actividades para mejorar su rendimiento propio y el de su equipo de trabajo
C	Capacidad para entender las metas y prioridades de su labor y aplicar los sistemas de seguimiento desarrollados para cada etapa
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene claridad sobre los objetivos propios de su labor - Realiza seguimiento y control a sus actividades cotidianas - Administra eficazmente los tiempos de sus actividades

Conducción de personas: Habilidad para dirigir un grupo, velar por su crecimiento intelectual y personal y motivarlo para el logro de los objetivos. Implica desarrollar el potencial de cada uno y analizar las perspectivas individuales de superación

A	Habilidad para diseñar estrategias que promuevan el aprendizaje y crecimiento de su equipo de trabajo, así como guiarlo hacia el cumplimiento de las metas
	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula e inspira a los miembros del grupo - Gestiona oportunidades de aprendizaje para el grupo - Desarrolla el talento de las personas a su cargo
B	Habilidad para conducir un grupo hacia el logro de los objetivos por medio del desarrollo de cada uno de sus integrantes
	<ul style="list-style-type: none"> - Logra que su equipo lo escuche y entienda cómo lograr las metas trazadas - Motiva al equipo al crecimiento - Hace retroalimentación de las actividades llevadas a cabo
C	Habilidad para supervisar un grupo y brindarle retroalimentación de las actividades realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa a un grupo y delega tareas - Brinda ayuda en la ejecución de las actividades - Consigue que sus sugerencias sean tenidas en cuenta por el grupo

Gestión y logro de objetivos: Capacidad de planificar, controlar, superar obstáculos e integrar las actividades que se desarrollan para alcanzar la eficacia y eficiencia de sus procesos. Implica trazarse metas excepcionales y mantener un nivel alto de rendimiento

A	Capacidad de diseñar estrategias que propendan al cumplimiento de los objetivos de la organización
	<ul style="list-style-type: none"> - Propone metas que representan retos para todos los integrantes de la organización

	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiza los recursos disponibles para maximizar los resultados obtenidos - Planea una delegación de tareas enfocada en la eficiencia y eficacia de los procesos
B	<p>Capacidad de enfocar y proyectar todas sus actividades hacia el alcance de las metas de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traza líneas de planificación de actividades para los integrantes del equipo de trabajo - Busca constantemente la mejora de los resultados - Analiza la información del medio para enfocar los recursos hacia el logro de los objetivos
C	<p>Capacidad de realizar lo necesario para cumplir con los objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se plantea a sí mismo metas por encima de los estándares - Administra los recursos que le brinda la organización para el logro de los objetivos - Busca la eficiencia y la eficacia en las actividades que desarrolla

Apéndice D. Formato de entrevistas por bloques

GERENTE GENERAL, GERENTE COMERCIAL, GERENTE DE TURISMO Y GERENTE DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	
Pregunta	Competencia a evaluar
¿Qué hace cuando cambian abruptamente sus condiciones de vida?	Adaptabilidad
¿Se considera parte de la organización?	Compromiso
¿Alguna vez le han pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo lo enfrentó?	Ética
¿Qué piensa usted cuando uno de sus compañeros de equipo aporta una idea con relación a su labor?	Trabajo en equipo
¿Trataría a las demás personas como se trata a usted mismo?	Respeto
¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?	Responsabilidad
¿Se ha preguntado alguna vez el porqué o para qué de su labor?	Pensamiento analítico
¿Qué diferencia encuentra entre un jefe y un líder?	Liderazgo

¿Qué resultados se han obtenido de las ideas que ha propuesto para su puesto de trabajo?	Iniciativa
¿Cuál cree usted que es su mejor forma de aprender?	Aprendizaje continuo
¿Cómo crea un ambiente ameno para tener una conversación importante?	Comunicación
¿Cree usted que su energía va dirigida hacia el mismo punto a donde va su atención?	Dinamismo
¿Alguna vez ha tenido que asumir responsabilidades que no le correspondía?	Iniciativa
¿Cuál cree usted que es su mejor forma de servir a los demás?	Orientación al cliente interno y externo
¿En algún momento ha tenido que ejecutar algo planeado por otra persona?	Planificación y organización
¿Cómo promueve el aprendizaje y el crecimiento entre los miembros de su equipo?	Conducción de personas
¿Cuáles son sus metas para este año y cómo las va a lograr?	Gestión y logro de objetivos

CONTROL DE CALIDAD, PROMOTOR DE CALIDAD, MAYORDOMO, PATRÓN DE CORTE Y DIRECTOR CREATIVO

Pregunta	Competencia a evaluar
¿Alguna vez ha tenido que realizar las labores de otra persona en la compañía?	Adaptabilidad
¿Cómo aporta usted a la calidad y la eficiencia de los procesos en los que interviene?	Compromiso
¿Alguna vez le han pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo lo enfrentó?	Ética
Si usted fuera el líder de este equipo, ¿Qué modificaría para mejorar el trabajo?	Trabajo en equipo
¿Qué entiende usted por respeto?	Respeto
¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?	Responsabilidad
Describa una situación problemática con la que se haya enfrentado en su labor y cómo la solucionó	Pensamiento analítico
¿Qué diferencia encuentra entre un jefe y un líder?	Liderazgo

OPERADOR DE PROCESOS Y OPERARIOS	
----------------------------------	--

Pregunta	Competencia a evaluar
----------	-----------------------

¿Alguna vez ha tenido que realizar las labores de otra persona en la compañía?	Adaptabilidad
¿Cómo aporta usted a la calidad y la eficiencia de los procesos en los que interviene?	Compromiso
¿Considera usted que en la empresa se cumple lo contemplado en el código de ética?	Ética
¿Qué piensa usted cuando uno de sus compañeros de equipo aporta una idea con relación a su labor?	Trabajo en equipo
¿Qué entiende usted por respeto?	Respeto
¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?	Responsabilidad
Describa una situación problemática con la que se haya enfrentado en su labor y cómo la solucionó	Pensamiento analítico

LÍDER DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN	
Pregunta	Competencia a evaluar
¿Qué hace cuando cambian abruptamente sus condiciones de vida?	Adaptabilidad
¿Se considera parte de la organización?	Compromiso

¿Considera usted que en la empresa se cumple lo contemplado en el código de ética?	Ética
¿Qué piensa usted cuando uno de sus compañeros de equipo aporta una idea con relación a su labor?	Trabajo en equipo
¿Trataría a las demás personas como se trata a usted mismo?	Respeto
¿Es mejor que le den el pescado o aprender a pescar?	Responsabilidad
¿Qué diferencia encuentra entre un jefe y un líder?	Liderazgo
¿Qué resultados se han obtenido de las ideas que ha propuesto para su puesto de trabajo?	Iniciativa
¿Cómo crea un ambiente ameno para tener una conversación importante?	Comunicación
¿Qué resultados se han obtenido de las ideas que ha propuesto para su puesto de trabajo?	Iniciativa
¿Cuál cree usted que es su mejor forma de servir a los demás?	Orientación al cliente interno y externo

¿Cómo promueve el aprendizaje y el crecimiento entre los miembros de su equipo?	Conducción de personas

TESORERA PAGADORA Y AUXILIAR CONTABLE	
Pregunta	Competencia a evaluar
¿Alguna vez ha tenido que realizar las labores de otra persona en la compañía?	Adaptabilidad
¿Cómo aporta usted a la calidad y la eficiencia de los procesos en los que interviene?	Compromiso
¿Alguna vez le han pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo lo enfrentó?	Ética
Si usted fuera el líder de este equipo, ¿Qué modificaría para mejorar el trabajo?	Trabajo en equipo
¿Qué entiende usted por respeto?	Respeto
¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?	Responsabilidad
En el último año, ¿Ha realizado algún curso o capacitación que contribuya a su actualización?	Aprendizaje continuo

Describa brevemente alguno de los procesos que realice en su labor cotidiana	Comunicación
¿Se ha preguntado alguna vez el porqué o para qué de su labor?	Pensamiento analítico

COORDINADOR TURÍSTICO Y GUÍA Y ANFITRIÓN DE TURISMO	
Pregunta	Competencia a evaluar
¿Alguna vez ha tenido que realizar las labores de otra persona en la compañía?	Adaptabilidad
¿Cómo aporta usted a la calidad y la eficiencia de los procesos en los que interviene?	Compromiso
¿Alguna vez le han pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo lo enfrentó?	Ética
Si usted fuera el líder de este equipo, ¿Qué modificaría para mejorar el trabajo?	Trabajo en equipo
¿Qué entiende usted por respeto?	Respeto
¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?	Responsabilidad
Describa brevemente alguno de los procesos que realice en su labor cotidiana	Comunicación

¿Cuánto tiempo ha trabajado extra recientemente? ¿Por qué?	Dinamismo
¿Qué resultados se han obtenido de las ideas que ha propuesto para su puesto de trabajo?	Iniciativa
Describa una situación donde haya tenido que trabajar fuertemente para responder a las necesidades de otras personas	Orientación al cliente interno y externo
¿Cuáles son sus 3 mayores prioridades?	Planificación y organización

ASISTENTE DE VENTAS, ASISTENTE DE ALMACÉN, COMPRAS Y LOGÍSTICA Y ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR Y DE GERENCIA	
Pregunta	Competencia a evaluar
¿Qué hace cuando cambian abruptamente sus condiciones de vida?	Adaptabilidad
¿Se considera parte de la organización?	Compromiso
¿Alguna vez le han pedido actuar de forma contraria a sus valores? ¿Cómo lo enfrentó?	Ética

Si usted fuera el líder de este equipo, ¿Qué modificaría para mejorar el trabajo?	Trabajo en equipo
¿Trataría a las demás personas como se trata a usted mismo?	Respeto
¿Alguna vez le han asignado una tarea que no haya podido cumplir?	Responsabilidad
¿Cómo crea un ambiente ameno para tener una conversación importante?	Comunicación
¿Cree usted que su energía va dirigida hacia el mismo punto a donde va su atención?	Dinamismo
¿Cuáles son sus metas para este año y cómo las va a lograr?	Gestión y logro de objetivos

Apéndice E. Descripciones de cargo con competencias

IDENTIFICACION DEL CARGO
<p>Nombre del cargo: Anfitrión de turismo</p> <p>Proceso: Turismo</p> <p>Reporta a: Gerencia de Turismo</p> <p>Le reportan: N/A</p> <p>Fecha: 1-abril-2021</p>

OBJETIVO DEL CARGO
<p>Establecer diferentes vínculos con los turistas nacionales e internacionales, a través del conocimiento, promoción del sitio y servicios de interés; y recibir a los turistas, dedicándoles tiempo y esfuerzo.</p>

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	<p>Lunes a Domingo de 7:00 am a 7:00 pm</p> <ul style="list-style-type: none"> ●
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas tecnológicas (computador, celular)

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Recepción y acompañamiento a los huéspedes
<ul style="list-style-type: none"> ● Sugerir actividades, de acuerdo al tipo de turista ● Ajustar el servicio de acuerdo a las necesidades del turista ● Generar una experiencia positiva en los visitantes ● Promover la seguridad en las actividades que realicen

Responsabilidad 2:
Brindar atención y servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a los huéspedes. • Atender quejas y sugerencias • Preparar y suministrar alimentos a los turistas

Responsabilidad 3:
Promoción de productos propios de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de café para turistas • Ventas de artículos promocionales y café tostado

Responsabilidad 4:
Otras responsabilidades del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno • Guardar su salud bajo el SGSST • Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título: Anfitrión de turismo • Profesional: • Otros estudios: • Experiencia: Relacionada con turismo y procesos relacionados • Idiomas: Inglés Leer: 60%; Escribir: 20%; Hablar: 70%; Escuchar: 70 % • Conocimientos específicos: Atención al cliente, conocimiento de café

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	B	Actitud de respetar y promover los valores y costumbres, así como cumplir las políticas de la organización, manifestándolo en el actuar del diario vivir.
Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad

Comunicación	B	Habilidad para transmitir y recibir ideas con un mensaje claro
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Iniciativa	B	Capacidad para analizar las circunstancias de su puesto de trabajo y crear oportunidades a partir de ellas
Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para planear estrategias que brinden soluciones de calidad a los clientes y dar valor agregado al servicio
Planificación y organización	A	Capacidad para diseñar métodos que permitan lograr de forma eficiente los objetivos, así como de mecanismos de control detallados para cada etapa de la actividad a desarrollar

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Asistente de Almacén, Compras y Logística.
 Proceso: Comercio exterior y logística.
 Reporta a: Líder de recursos humanos, gerente comercial.
 Le reportan: N/A
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar en las actividades de almacén, al recibir, revisar y organizar la materia prima recibida, con la finalidad de realizar los despachos a tiempo, y que cumpla con todos los controles y estándares de seguridad.

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	<p>Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de oficina • Programas informáticos (Excel, Word)

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Despacho de Mercancía.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar, empacar, alistar y rotular la mercancía para realizar su despacho. • Solicitar a la empresa de transporte su respectiva recogida a la oficina.

Responsabilidad 2:
Inventario.
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todos los movimientos de mercancía que se realizan en bodega. • Mantener actualizado el inventario para así tener un stock real del producto en bodega.

Responsabilidad 3:
Velar por la seguridad en la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones de pertenencias a todo el personal que ingresa a las instalaciones • Registrar debidamente los ingresos • Controlar el acceso de colaboradores de la empresa

Responsabilidad 3:
OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Guardar su salud bajo el SGSST • Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título: Bachiller o técnico • Profesional: • Otros estudios: Almacenista, auxiliar de bodega • Experiencia: Manejo de Inventario, Recepción y Almacenamiento de Mercancías. • Idiomas: • Conocimientos específicos:

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	B	Capacidad de ajustarse a los lineamientos de la organización y sentirlos como propios, tomar decisiones de acuerdo a sus necesidades y cumplir con sus obligaciones personales,

		profesionales y organizacionales con excelentes resultados.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Comunicación	B	Habilidad para transmitir y recibir ideas con un mensaje claro
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Gestión y logro de objetivos	B	Capacidad de enfocar y proyectar todas sus actividades hacia el alcance de las metas de la organización

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asistente de Ventas
Proceso:	Comercial
Reporta a:	Gerente comercial.
Le reportan:	N/A
Fecha:	1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO
Ampliar las ventas de café tostado, fortaleciendo la marca a través de estrategias de comunicación.

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	<p>Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de oficina • Programas informáticos • Computador • Celular

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Promoción y venta de café tostado
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las ventas de café tostado “Tío Conejo” • Ampliar la cartera de clientes para Café “Tío Conejo”

- Realizar campañas de promoción
- Visitar potenciales clientes institucionales o particulares relacionados al café para ofrecer y vender Café Tío Conejo.

Responsabilidad 2:

Despacho de pedidos

- Coordinar despachos y pagos
- Realizar las labores administrativas que hagan parte del proceso de venta del café tostado

Responsabilidad 3:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Presentar propuestas de mejora
- Emitir informes correspondientes
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título: Profesional**
- **Profesional:** Profesional Bilingüe (español- Inglés) en Administración, Economía, Negocios, Comunicación Social o carreras afines,
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:** Mercadeo y ventas.
- **Idiomas: Inglés**
- **Conocimientos específicos:**

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un

		trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Comunicación	A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Gestión y logro de objetivos	A	Capacidad de diseñar estrategias que propendan al cumplimiento de los objetivos de la organización

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Auxiliar contable
 Proceso: Contabilidad
 Reporta a: Gerencia comercial
 Le reportan: N/A
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Responder por los movimientos contables y financieros, así como de los inventarios y facturación de la empresa

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 1:00 a 5:00 Sábado cada 15 días de 8:00 a 1:00
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador portátil • Teléfono celular • Escritorio • Elementos de oficina

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Registro de movimientos contables de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Asientos contables de ingresos y egresos • Registro de parafiscales • Provisiones • Conciliaciones bancarias

Responsabilidad 2:
Apoyo a la facturación y control de inventarios
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cotizaciones y facturación a los clientes • Conciliación de facturación y mínima cambiaria • Seguimiento telefónico de cartera • Gestión de inventarios de mercancías

Responsabilidad 3:
Elaboración de declaraciones y documentos fiscales de la empresa

- Preparación de cierres financieros mensuales
- Elaboración de las declaraciones de impuestos y renta
- Mantenimiento actualizado de los registros contables para supervisión por parte de la entidad asesora externa de Contabilidad

Responsabilidad 4:

Apoyar labores administrativas y operativas de la oficina

- Atender los requerimientos telefónicos de la empresa
- Colaborar con la preparación y el despacho de los pedidos de los clientes
- Realizar diligencias externas de la oficina, a solicitud de la gerencia
- Velar por la limpieza de las áreas generales de la oficina

Responsabilidad 5:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** Auxiliar contable, técnico o tecnólogo en procesamiento de datos contables, auxiliar administrativa
- **Profesional:** N/A
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:** Área contable
- **Idiomas:** _____ Leer: **NA**; Escribir: **NA**; Hablar: **NA**; Escuchar: **NA**

- **Conocimientos específicos: Manejo de contabilidad a nivel agrícola**

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	B	Habilidad de entender los cambios que atraviesa la organización y transformar sus actitudes para moldearse a cualquier situación
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre

Responsabilidad	B	Capacidad para realizar la tarea asignada superando las expectativas
Pensamiento analítico	B	Capacidad para comprender y desglosar diversas situaciones, analizarlas y encontrar una o varias soluciones
Aprendizaje continuo	B	Habilidad para buscar nuevos conocimientos constantemente y ponerlos a disposición de la organización para el logro de objetivos
Comunicación	A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Control de calidad
 Proceso: Control de calidad
 Reporta a: Gerencia Innovación y Desarrollo
 Le reportan: N/A
 Fecha: 20 e abril de 2020

OBJETIVO DEL CARGO

Asegurar la calidad del café en la cadena de producción a través de la creación de protocolos y estandarización de procesos.

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:

	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes a Viernes 8:00 am a 12:00 pm – de 2:00 pm a 6:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de laboratorio: tostadora, tazas para catación, cucharas de catación, filtro de agua, calentadora de agua, molino para café, báscula, bandejas para café verde y tostado. • Equipo de preparación de bebidas: métodos de filtrados, máquina espresso, tetera cuello de cisne, báscula, filtros de papel, bandejas para café tostado. • Equipo de trilla: trilladora de café, bandejas para café verde, báscula, papel negro.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Análisis de calidad de verde y sensorial
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de café verde según la FNC • Análisis de café verde según la SCA • Tostión con normas SCA para protocolos de catación • Catación de muestras de café con protocolos de SCA • Resultados de análisis verde • Resultados de análisis sensorial • Interpretación de resultados de muestras verdes y sensoriales

Responsabilidad 2:
Creación y estandarización de protocolos
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de recetas por cada proceso • Creación de recetas por cada variedad • Creación de recetas por cada método de preparación • Estandarización de recetas para producto final en finca

- Estandarización de recetas para producto final en compradores de café tostado

Responsabilidad 3:

Creación y estandarización de protocolos

- Definir centro de tosti3n
- Perfilaci3n de caf3s por variedad y proceso
- Protocolo de vida 3til
- Control regular de aseguramiento de calidad

Responsabilidad 4:

Acompa3amiento y aseguramiento de calidad para caf3 de exportaci3n

- An3lisis de caf3 verde para exportaci3n: normas de exportaci3n
- An3lisis sensorial para exportaci3n: normas de exportaci3n

Responsabilidad 5:

OTRAS RESPONSABILIADES DEL CARGO

- Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempe3o de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **T3tulo:** Licenciado o Ingeniero
- **Profesional:** Agroindustria
- **Otros estudios:** Actualizaciones en la industria de caf3s especiales
- **Experiencia:** Catador de caf3 especial, analista de calidad, barista de filtrados y espresso.
- **Idiomas:** ingl3s **Leer:** 100%; **Escribir:** 100%; **Hablar:** 100%; **Escuchar:** 100%;
- **Conocimientos espec3ficos:** Cataci3n Q ar3bica grading

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar

		las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	C	Capacidad para tomar el mando en situaciones determinadas y orientar al grupo hacia objetivos puntuales

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Coordinador turístico y guía
 Proceso: Turismo
 Reporta a: Gerencia de turismo
 Le reportan: N/A
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar el área de turismo y servir como guía turístico.

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO: 8:00 am a 12:00 pm 2:00 pm a 6:00 pm

TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de visita: bastón de senderismo, protección solar • Planeación y registro: computador.
---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad 1: Registro de visitantes

- Entregar los formatos de seguro de vida a los visitantes
- Registrar información de visitantes en el CRM

Responsabilidad 2: Recorrido en finca

- Establecer recorrido de finca con puntos de referencia
- Capacitar al equipo de apoyo de visitas
- Realizar el recorrido con los visitantes
- Coordinar transporte
- Coordinar agenda
- Actualización en materia de cafés especiales
- Actualización en materia de turismo sostenible

Responsabilidad 3:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** Técnico o tecnólogo en turismo

- **Profesional:** Administrador de empresas turísticas – Licenciado en lenguas modernas
- **Otros estudios:** Actualizaciones en materia de turismo
- **Experiencia:** Turismo sostenible
- **Idiomas:** inglés Leer: 90%; Escribir: 90%; Hablar: 100%; Escuchar: 100%;
- **Conocimientos específicos:** Turismo sostenible

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.

Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Comunicación	A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Iniciativa	B	Capacidad para analizar las circunstancias de su puesto de trabajo y crear oportunidades a partir de ellas
Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para planear estrategias que brinden soluciones de calidad a los clientes y dar valor agregado al servicio
Planificación y organización	B	Capacidad para determinar los objetivos relativos a su labor y establecer las etapas que se deben llevar a cabo para lograrlos

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Director creativo
 Proceso: Comercial
 Reporta a: Gerente comercial.
 Le reportan: N/A
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Encauzar el proceso de diseño, comunicación y puesta en práctica de los productos o servicios de la empresa, asegurándose de mantener la estrategia y coherencia de la marca, tanto a nivel visual como de contenido.

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de oficina • Programas informáticos • Computador • Cámara fotográfica

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad 1:

Desarrollo de estrategias creativas en el área del marketing y la publicidad

- Crear y coordinar las estrategias en comunicación, mercadeo y marketing digital, enfocadas en cumplir los objetivos de mercadeo y comerciales de la organización en sus diferentes unidades de negocio

Responsabilidad 2:

Gestión del departamento creativo

- Crear contenidos y supervisar la implementación de estos
- Realizar seguimiento a las acciones de marketing y comunicación en las diferentes plataformas de difusión de la empresa, tanto hacia afuera con los clientes, como hacia adentro de la organización
- Asignar tareas al equipo de trabajo de la empresa y motivarlos, asegurándose de mantener viva una pluralidad de ideas que garantice el flujo del proceso creativo.

Responsabilidad 3:

Interpretar las necesidades de los clientes

- Determinar las necesidades, objetivos y expectativas de los clientes
- Analizar las tendencias de la industria con el objetivo de presentar un producto o servicio de la manera más atractiva, como resultado del análisis en el cumplimiento de indicadores y métricas de las plataformas digitales
- Hacer un trabajo de la mano con el equipo de ventas para decidir cuál es la mejor manera de presentar un concepto y analizar la eficacia de las estrategias implementadas.

Responsabilidad 4:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Presentar propuestas de mejora
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título: Profesional**
- **Profesional:** Profesional en Diseño Visual, Diseño Gráfico, Publicidad, Comunicación Social o carreras afines
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:** Gestión de marca
- **Idiomas:**

- **Conocimientos específicos:**

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar

		las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	B	Capacidad para proteger al grupo, mantenerlo unido y enfocado en el logro de los objetivos organizacionales

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Gerente comercial
 Proceso: Gerencia comercial
 Reporta a: Asamblea de socios
 Le reportan: Áreas de procesos misionales y de apoyo
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento del área comercial de la empresa

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO: Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm

	<ul style="list-style-type: none"> • Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de oficina • Tecnologías de información y comunicaciones

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Responsabilidad 1:	
Planeación estratégica del área comercial	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado • Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los productos y servicios que ofrece la organización • Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución. 	

Responsabilidad 2:	
Creación y ejecución de planes de venta	
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia, anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa. • Implementar un adecuado sistema de venta de productos y servicios a nivel nacional e internacional. • Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan productos y servicios, procurando aumentar la participación en el mercado. 	

Responsabilidad 3:	
Relación con el cliente	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir y proponer los planes de marketing de la empresa • Representar a la empresa en eventos comerciales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban en tales eventos 	

- Evaluar las necesidades del cliente y la creación de nuevos productos o servicios, identificando nuevas oportunidades de negocio
- Realizar visitas comerciales

Responsabilidad 4:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** Administrador de empresas, profesional en mercadeo, ingeniero industrial o áreas afines
- **Profesional:**
- **Otros estudios:** MBA con énfasis en marketing
- **Experiencia:** Compras y ventas, manejo de personal
- **Idiomas:** Inglés Leer: 80%; Escribir: 90%; Hablar: 95 %; Escuchar: 95 %
- **Conocimientos específicos:** Producción y procesamiento de café, comercio exterior y manejo de personal

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.

Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de

		forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	A	Capacidad de ser un referente e influir en las demás personas de su equipo de trabajo para obtener un respaldo enfocado en el logro de la estrategia organizacional. Implica mantener un clima organizacional armonioso y útil para la consecución de objetivos
Aprendizaje continuo	A	Habilidad para influir con sus conocimientos sobre otras personas y aportar a la solución de problemas por medio de éstos
Comunicación	A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Iniciativa	A	Capacidad para anticiparse a las situaciones que puedan presentarse y tomar decisiones en pro de la eficacia
Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para planear estrategias que brinden soluciones de calidad a los clientes y dar valor agregado al servicio
Planificación y organización	A	Capacidad para diseñar métodos que permitan lograr

		de forma eficiente los objetivos, así como de mecanismos de control detallados para cada etapa de la actividad a desarrollar
Conducción de personas	B	Habilidad para conducir un grupo hacia el logro de los objetivos por medio del desarrollo de cada uno de sus integrantes
Gestión y logro de objetivos	A	Capacidad de diseñar estrategias que propendan al cumplimiento de los objetivos de la organización

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Gerente de Innovación y Desarrollo
 Proceso: Desarrollo de productos
 Reporta a: Gerencia General
 Le reportan: Control de calidad, promotor de calidad y mayordomo.
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y evaluar los lineamientos de las nuevas actividades, proyectos, productos, líneas de trabajo, procesos que deben desarrollarse a lo largo y ancho del plan de negocios de la compañía.

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm <ul style="list-style-type: none"> Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de oficina

	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de información y comunicaciones
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Planeación estratégica del plan de innovación.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las políticas generales de la empresa a corto, mediano y largo plazo, relacionadas con el plan de innovación. • Implementar dentro del plan de innovación, la misión, la visión y los objetivos generales de la empresa • Investigar el mercado presente y sus tendencias para determinar futuros desarrollos, proyectos y productos a utilizar, servicios a implementar y el uso de nuevas tecnologías para el ejercicio de las actividades presentes. • Supervisar el desempeño de los empleados, controlar el presupuesto, hacer seguimiento a los objetivos establecidos, además de asegurar que todas las actividades se realicen de manera eficiente, organizada, segura y rentable.

Responsabilidad 2:
Seguimiento a los procesos misionales y administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las gerencias los proyectos relacionados con el de innovación y desarrollo. • Gestionar en conjunto con la gerencia comercial los recursos para la adquisición de insumos y demás gastos y costos que demanda el funcionamiento del plan de innovación. • Planear las actividades relacionadas con la oferta general de la empresa. • Coordinar las actividades relacionadas con la gestión humana, administrativa y financiera del plan de innovación.

Responsabilidad 3:
OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno • Guardar su salud bajo el SGSST • Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** Profesional con grado universitario y experiencia en procesos de innovación y desarrollo.
- **Profesional:**
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:** Creación y desarrollo de planes y propuestas de procesos innovativos.
- **Idiomas:** Inglés Leer: 100%; Escribir: 100%; Hablar:100 %; Escuchar: 100 %
- **Conocimientos específicos:**

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser

		un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	A	Capacidad de ser un referente e influir en las demás personas de su equipo de trabajo para obtener un respaldo enfocado en el logro de la estrategia organizacional. Implica mantener un clima organizacional armonioso y útil para la consecución de objetivos

Aprendizaje continuo	A	Habilidad para influir con sus conocimientos sobre otras personas y aportar a la solución de problemas por medio de éstos
Comunicación	B	Habilidad para transmitir y recibir ideas con un mensaje claro
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Iniciativa	A	Capacidad para anticiparse a las situaciones que puedan presentarse y tomar decisiones en pro de la eficacia
Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para planear estrategias que brinden soluciones de calidad a los clientes y dar valor agregado al servicio
Planificación y organización	A	Capacidad para diseñar métodos que permitan lograr de forma eficiente los objetivos, así como de mecanismos de control detallados para cada etapa de la actividad a desarrollar
Conducción de personas	B	Habilidad para conducir un grupo hacia el logro de los objetivos por medio del desarrollo de cada uno de sus integrantes
Gestión y logro de objetivos	A	Capacidad de diseñar estrategias que propendan al cumplimiento de los objetivos de la organización

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente de Turismo
Proceso:	Turismo
Reporta a:	Gerencia General
Le reportan:	Coordinador turístico y guía, anfitrión de turismo
Fecha:	1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO
Planear, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento del Programa de Turismo.

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm <ul style="list-style-type: none"> ● Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementos de oficina ● Tecnologías de información y comunicaciones

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Planeación estratégica del Programa de Turismo
<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar las políticas generales de la empresa a corto, mediano y largo plazo, relacionadas con el Programa de Turismo ● Implementar dentro del Programa de Turismo la misión, la visión y los objetivos generales de la empresa ● Coordinar todas las actividades del Programa ● Supervisar el desempeño de los empleados, controlar el presupuesto, hacer seguimiento a los objetivos establecidos, además de asegurar que todas las actividades se realicen de manera eficiente, organizada, segura y rentable.

Responsabilidad 2:**Seguimiento a los procesos misionales y administrativos**

- Coordinar con la gerencia de innovación y desarrollo los proyectos relacionados con el Programa de Turismo
- Gestionar en conjunto con la gerencia comercial los recursos para la adquisición de insumos y demás gastos y costos que demanda el funcionamiento del Programa de Turismo
- Planear las actividades relacionadas con la oferta turística de la empresa
- Coordinar las actividades relacionadas con la gestión humana, administrativa y financiera del Programa de Turismo

Responsabilidad 3:**OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** Administrador de empresas, administrador de empresas turísticas, profesional en economía empresarial, ingeniero industrial o áreas afines
- **Profesional:**
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:** Compras y ventas área turística, atención especializada
- **Idiomas:** Inglés Leer: 80%; Escribir: 80%; Hablar: 90 %; Escuchar: 90 %
- **Conocimientos específicos:** Turismo ecológico

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para

		que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas,

		culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	A	Capacidad de ser un referente e influir en las demás personas de su equipo de trabajo para obtener un respaldo enfocado en el logro de la estrategia organizacional. Implica mantener un clima organizacional armonioso y útil para la consecución de objetivos
Aprendizaje continuo	A	Habilidad para influir con sus conocimientos sobre otras personas y aportar a la solución de problemas por medio de éstos
Comunicación	A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros
Dinamismo	B	Capacidad para mantener activo y cumpliendo su labor en toda circunstancia
Iniciativa	B	Capacidad para analizar las circunstancias de su puesto de trabajo y crear oportunidades a partir de ellas

Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para planear estrategias que brinden soluciones de calidad a los clientes y dar valor agregado al servicio
Planificación y organización	A	Capacidad para diseñar métodos que permitan lograr de forma eficiente los objetivos, así como de mecanismos de control detallados para cada etapa de la actividad a desarrollar
Conducción de personas	B	Habilidad para conducir un grupo hacia el logro de los objetivos por medio del desarrollo de cada uno de sus integrantes
Gestión y logro de objetivos	A	Capacidad de diseñar estrategias que propendan al cumplimiento de los objetivos de la organización

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Gerente general
 Proceso: Gerencia general
 Reporta a: Asamblea de socios
 Le reportan: Áreas de procesos misionales y de apoyo
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organiza, dirigir y evaluar el funcionamiento de la empresa

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	<p>Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sábados de 8:00 am a 1:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de oficina • Tecnologías de información y comunicaciones

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Planeación estratégica de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas generales para el funcionamiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo • Establecer y mantener actualizados la misión, visión y objetivos generales de la empresa • Hacer seguimiento y evaluación a los objetivos estratégicos y procesos misionales y de apoyo de la empresa

Responsabilidad 2:
Seguimiento a los procesos misionales y administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la gerencia de innovación y desarrollo, los proyectos relacionados con la producción de café • Gestionar conjuntamente con la gerencia comercial los recursos para la adquisición de mercancías y para el funcionamiento de la empresa • Planear las actividades relacionadas con la oferta turística de la empresa • Coordinar las actividades relacionadas con la gestión humana, administrativa y financiera

Responsabilidad 3:
OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno • Guardar su salud bajo el SGSST

- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** Administrador de empresas, profesional en economía empresarial, ingeniero industrial o áreas afines
- **Profesional:**
- **Otros estudios:**
- **Experiencia:** Compras y ventas, área turística
- **Idiomas:** Inglés Leer: 80%; Escribir: 80%; Hablar: 90 %; Escuchar: 90 %
- **Conocimientos específicos:** Producción y procesamiento de café, comercio exterior y manejo de personal

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de

		las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad para trabajar con los demás colaboradores de la empresa mediante la prelación de los intereses y objetivos comunes, por encima de los individuales, con el propósito de dar cumplimiento a la planeación estratégica organizacional
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	A	Capacidad de ser un referente e influir en las demás personas de su equipo de trabajo para obtener un respaldo enfocado en el logro de la estrategia organizacional. Implica mantener un clima

		organizacional armonioso y útil para la consecución de objetivos
Aprendizaje continuo	A	Habilidad para influir con sus conocimientos sobre otras personas y aportar a la solución de problemas por medio de éstos
Comunicación	A	Habilidad para expresar ideas y pensamientos claros y concretos, con un mensaje de trasfondo; así como comprender lo expresado por sus compañeros
Dinamismo	A	Capacidad para crear una dinámica laboral que le permita ejecutar sus tareas de forma óptima, independientemente del medio externo
Iniciativa	A	Capacidad para anticiparse a las situaciones que puedan presentarse y tomar decisiones en pro de la eficacia
Orientación al cliente interno y externo	B	Capacidad para anticiparse y proponer soluciones a las necesidades de los clientes y de esta forma, engancharlos con la empresa
Planificación y organización	A	Capacidad para diseñar métodos que permitan lograr de forma eficiente los objetivos, así como de mecanismos de control detallados para cada etapa de la actividad a desarrollar
Conducción de personas	A	Habilidad para diseñar estrategias que promuevan el aprendizaje y crecimiento de su equipo de trabajo, así como

		guiarlo hacia el cumplimiento de las metas
Gestión y logro de objetivos	A	Capacidad de diseñar estrategias que propendan al cumplimiento de los objetivos de la organización

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Líder de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión
 Proceso: Recurso humano y SST
 Reporta a: Gerencia Comercial
 Le reportan: Asistente de Almacén, compras y logística; servicios generales
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Administrar el personal de la empresa, liderar programas de Seguridad y Salud en el Trabajo, coordinar y velar por el funcionamiento óptimo de los Sistemas de Gestión de la empresa

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de oficina Tecnologías de información y comunicaciones

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad 1:

Administración del personal de la empresa

- Gestionar procesos de selección, control y retiro de empleados
- Llevar registro de las novedades del personal
- Revisar y mantener actualizadas las hojas de vida del personal

Responsabilidad 2:

Administrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)

- Velar por el cumplimiento de las políticas relacionadas con SST
- Mantener actualizados los documentos de soporte y registro del SGSST
- Reportar y hacer seguimiento a los accidentes y enfermedades laborales

Responsabilidad 3:

Responder por la administración de la nómina y la seguridad social de los trabajadores

- Verificar afiliaciones a EPS, ARL, AFP y CCF
- Liquidar la nómina, seguridad social y parafiscales
- Realizar pagos de nómina y seguridad social

Responsabilidad 4:

Velar por el funcionamiento óptimo de los sistemas de gestión de la empresa

- Seguimiento detallado de los procesos realizados, para el SIG.
- Implementar programas para el mejoramiento continuo y permanente del SIG en la prestación de servicios
- Toma acciones con base en los resultados obtenidos en las auditorias por parte de los clientes y entes reguladores.
- Aplica los planes de acción y realiza seguimientos.
- Verifica el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los procesos del SIG.

Responsabilidad 4:
OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno • Guardar su salud bajo el SGSST • Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título: Administrador de empresas, ingeniero industrial o áreas afines • Profesional: • Otros estudios: Administración de recursos humanos, talento humano, sistemas de gestión • Experiencia: Manejo de personal, sistemas de gestión • Idiomas: Inglés Leer: N/A; Escribir: N/A; Hablar: N/A; Escuchar: N/A • Conocimientos específicos:

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	B	Habilidad de entender los cambios que atraviesa la organización y transformar sus actitudes para moldearse a cualquier situación
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo

		basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Liderazgo	A	Capacidad de ser un referente e influir en las demás personas de su equipo de trabajo para obtener un respaldo enfocado en el logro de la estrategia organizacional. Implica mantener un clima organizacional armonioso y útil para la consecución de objetivos
Comunicación	B	Habilidad para transmitir y recibir ideas con un mensaje claro
Iniciativa	B	Capacidad para analizar las circunstancias de su puesto de trabajo y crear oportunidades a partir de ellas

Orientación al cliente interno y externo	B	Capacidad para anticiparse y proponer soluciones a las necesidades de los clientes y de esta forma, engancharlos con la empresa
Conducción de personas	A	Habilidad para diseñar estrategias que promuevan el aprendizaje y crecimiento de su equipo de trabajo, así como guiarlo hacia el cumplimiento de las metas

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Mayordomo
 Proceso: Producción
 Reporta a: Gerencia de innovación y desarrollo
 Le reportan: Patrón de corte
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar las labores culturales establecidas para el correcto funcionamiento de los procesos de cosecha y postcosecha al igual que velar por las labores culturales de beneficio.

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes a jueves de 6:30 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm, viernes de 6:30 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 3:30 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de mantenimiento en beneficio: botas industriales o botas de caucho y guantes. • Equipo de pesaje: guía de control y pesa de plataforma industrial. • Equipo de bodegaje: costales, empaques herméticos Ecotact y etiquetas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cable aéreo: radios walkie talkie, capacitación en el manejo de este.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1: Postcosecha
Labores culturales referentes al beneficio del café
<ul style="list-style-type: none"> • Despulpado, fermentar y lavar • Secado mecánico o al sol • Selección y empaque • Manipulación de pulpa • Manipulación de aguas residuales

Responsabilidad 2: Control de calidad de cereza
Evaluación de calidad manual
<ul style="list-style-type: none"> • Despasillar calidades: granos dañados por insectos • Primer proceso densimétrico y estabilización de temperatura

Responsabilidad 3: Coordinación de patio
Asegurar que la logística del proceso cosecha a postcosecha ocurra apropiadamente
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de café cereza para entrega en beneficiadero • Control de tiempos de secado mecánico o al sol del café

Responsabilidad 4: Labores culturales de cosecha
Apoyo a labores culturales de cosecha
<ul style="list-style-type: none"> • Labores para preparación y cuidado del cultivo • Labores para el mantenimiento de los cultivos

- Labores para control y prevención en los cultivos
- Labores para el mantenimiento del centro de operaciones

Responsabilidad 5:

Otras responsabilidades del cargo

- Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA

- **Título:** N/A
- **Profesional:** N/A
- **Otros estudios:** N/A
- **Experiencia:** En agricultura
- **Idiomas:** N/A Leer: NA; Escribir: NA; Hablar: NA; Escuchar: NA
- **Conocimientos específicos:** Caficultura

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	B	Habilidad de entender los cambios que atraviesa la organización y transformar sus actitudes para moldearse a cualquier situación
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y

		superar los resultados esperados de su labor.
Ética	B	Actitud de respetar y promover los valores y costumbres, así como cumplir las políticas de la organización, manifestándolo en el actuar del diario vivir.
Trabajo en equipo	A	Habilidad de actuar de forma tal que se consiga un ambiente laboral amistoso, donde se propenda por el logro de objetivos comunes y se exalten los logros de los demás miembros del equipo, así como solucionar los conflictos que se den en el equipo
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	C	Capacidad para tomar el mando en situaciones determinadas y orientar al grupo hacia objetivos puntuales

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Promotor de calidad
Proceso:	Producción
Reporta a:	Gerencia Innovación y Desarrollo
Le reportan:	Operador de procesos
Fecha:	1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO
Promover la calidad de los procesos de cosecha y postcosecha a través de la creación y estandarización de protocolos.

DIMENSIONES DEL CARGO	
HORARIO DE TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> De 6:30 am a 12:00 pm – de 1:00 pm a 5:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de mantenimiento en beneficio: botas industriales o botas de caucho y guantes. Equipo de pesaje: guía de control y pesa de plataforma industrial. Equipo de bodegaje: costales, empaques herméticos Ecotact y etiquetas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Velar por las labores culturales de cosecha y postcosecha
<ul style="list-style-type: none"> Verificar que las labores culturales de cosecha estén cumpliendo los estándares establecidos Verificar que las labores culturales de postcosecha estén cumpliendo los estándares establecidos Registro de embodegamiento del café Registro de trazabilidad del café

Responsabilidad 2:
Estandarizar los protocolos de los procesos de cosecha y postcosecha
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al equipo de finca en las labores culturales de cosecha y postcosecha • Implementación de buenas prácticas agrícolas • Creación de protocolos de fermentación de procesos lavado, enmielado y natural de acuerdo con la variedad • Establecimiento de protocolos de secado en procesos lavado, enmielado y natural • Interpretación de resultados de análisis de muestras verdes

Responsabilidad 3:
Otras responsabilidades del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno • Guardar su salud bajo el SGSST • Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño de su cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título: N/A • Profesional: Técnico o tecnólogo en procesos agrícolas • Otros estudios: N/A • Experiencia: Trabajos enfocados a la cultura cafetera de especialidad. • Idiomas: N/A Leer: NA; Escribir: ; Hablar: NA ; Escuchar: NA % • Conocimientos específicos: experimentación con fermentaciones y secado en cafés de especialidad.

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	A	Habilidad de entender los cambios de la organización y proponer planes de acción para

		que los resultados de su proceso no se vean afectados y que a su vez, puedan contribuir a que los demás procesos continúen alcanzando los logros.
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	A	Habilidad de actuar de forma tal que se consiga un ambiente laboral amistoso, donde se propenda por el logro de objetivos comunes y se exalten los logros de los demás miembros del equipo, así como solucionar los conflictos que se den en el equipo
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas,

		culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Liderazgo	B	Capacidad para proteger al grupo, mantenerlo unido y enfocado en el logro de los objetivos organizacionales

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Servicios generales
 Proceso: Gerencia general
 Reporta a: Líder de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión
 Le reportan: N/A
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar las labores de aseo y limpieza para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo, conforme a las normas y procedimientos vigentes

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO: Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm

- Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de aseo
---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

RESPONSABILIDADES DEL CARGO
Responsabilidad 1:
Limpieza de las áreas administrativas
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, paredes y cualquier otro elemento de las áreas de las oficinas • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria • Clasificar la basura de acuerdo al sistema de manejo de residuos de la empresa • Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes

Responsabilidad 2:
OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir su comportamiento bajo las directrices del reglamento interno • Guardar su salud bajo el SGSST • Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

F. ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título: N/A • Profesional: N/A • Otros estudios: N/A • Experiencia: Aseo general • Idiomas: Inglés Leer: N/A; Escribir: N/A; Hablar: N/A; Escuchar: N/A • Conocimientos específicos:

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	C	Habilidad de continuar realizando su labor, sin afectar los resultados de ésta, a pesar de los cambios que puedan darse en la organización
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.
Trabajo en equipo	C	Habilidad de escuchar ideas de los demás miembros del equipo, respetarlas y tomar las que sean pertinentes para el logro de los objetivos comunes
Respeto	B	Capacidad para tratar a los demás bajo los valores y las buenas costumbres, y afrontar las situaciones en las que esto no ocurre
Responsabilidad	B	Capacidad para realizar la tarea asignada superando las expectativas

Comunicación	C	Habilidad para transmitir pensamientos y entender lo que se le dice
Orientación al cliente interno y externo	C	Capacidad para prestar atención a las necesidades de los clientes y ofrecerles una solución

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: Tesorera pagadora
 Proceso: Comercial
 Reporta a: Gerente comercial
 Le reportan: N/A
 Fecha: 1-abril-2021

OBJETIVO DEL CARGO

Velar por el oportuno flujo de recaudos y pagos de la empresa

DIMENSIONES DEL CARGO

HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00 pm
TIPO DE HERRAMIENTAS O ELEMENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de oficina • Programas informáticos • Computador

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad 1:

Hacer seguimiento al recaudo de la empresa

- Revisar permanentemente el estado de las cuentas por cobrar
- Informar a la gerente comercial el resultado de la revisión para su gestión con los clientes
- Verificar diariamente los saldos en los bancos para detectar y registrar las consignaciones efectuadas por los clientes

Responsabilidad 2:

Efectuar los pagos de nómina y proveedores

- Estar pendiente del calendario de pagos con el fin de realizar oportunamente las transferencias a los respectivos proveedores
- Coordinar con el área de Recursos Humanos la generación de las nóminas periódicas y planilla de seguridad social para su correspondiente pago
- Efectuar las transferencias y pagos en las cuentas de cada uno de los empleados de la empresa

Responsabilidad 3:

Responder por los registros del movimiento financiero

- Generar los comprobantes de consignación correspondientes a los depósitos efectuados en las cuentas bancarias de la empresa
- Gestionar los comprobantes de pago correspondientes a los egresos tanto en efectivo como de transacciones electrónicas
- Efectuar mensualmente las conciliaciones bancarias correspondientes a los movimientos de la empresa

Responsabilidad 4:

OTRAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Presentar propuestas de mejora
- Guardar su salud bajo el SGSST
- Responsabilidades adicionales que pueden surgir en el desempeño del cargo

ESTUDIOS Y REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título: Técnico o tecnólogo en cualquier disciplina financiera • Profesional: • Otros estudios: • Experiencia: Manejo de sistemas contables • Idiomas: N/A • Conocimientos específicos:

COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	B	Habilidad de entender los cambios que atraviesa la organización y transformar sus actitudes para moldearse a cualquier situación
Compromiso	A	Capacidad de hacer acuerdos en beneficio de la organización, proponer y apoyar ideas que propendan por su bienestar así lo afecten inicialmente a título personal, motivar a otros a obrar del mismo modo y superar los resultados esperados de su labor.
Ética	A	Actitud de establecer y promover un modo de trabajo basado en el respeto propio, de las políticas de la organización y de los valores y costumbres, poniéndolos por encima de cualquier interés; así como ser un modelo de ejemplo para los demás.

Trabajo en equipo	B	Habilidad de apoyar a los demás miembros del equipo, distribuir las tareas para el logro de los objetivos comunes y dar ideas para alcanzarlos
Respeto	A	Capacidad para aplicar y fomentar la organización un trato digno, los valores y las buenas costumbres, así como promover las sanas relaciones en el ambiente de trabajo
Responsabilidad	A	Capacidad para entregar a tiempo las tareas asignadas, culminadas y con un alto nivel de calidad
Pensamiento analítico	A	Capacidad para comprender las partes de una situación y analizarlas mediante una interrelación entre ellas, de forma tal que pueda tomar decisiones para obtener el mayor beneficio. Implica trascendencia en el pensamiento y proactividad.
Aprendizaje continuo	B	Habilidad para buscar nuevos conocimientos constantemente y ponerlos a disposición de la organización para el logro de objetivos
Comunicación	B	Habilidad para transmitir y recibir ideas con un mensaje claro