

**Modelo de evaluación de desempeño para la organización Mantos Andinos SAS,
estructurada bajo el método de competencias**

Diana Patricia Rodríguez Huertas

Luz Angela Arias Mesa

Valeria Estefani Calderón Guzmán

Giovanni Andrés Prada Luna

Wilson Fernando Martínez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

**Modelo de evaluación de desempeño para la organización Mantos Andinos SAS,
estructurada bajo el método de competencias**

Diana Patricia Rodríguez Huertas

Luz Angela Arias Mesa

Valeria Estefani Calderón Guzmán

Giovanni Andrés Prada

Wilson Fernando Martínez

Director:

Leidy Rocío Rodríguez Pataquiva

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

Resumen

Mantos Andinos SAS, no cuenta actualmente con un modelo de evaluación de desempeño de para sus colaboradores, y desde su implementación no ha tenido ninguno debido a su recién crecimiento. Al realizar la valoración del desempeño, una organización puede determinar las capacidades, fortalezas y debilidades de sus empleados, para luego implementar acciones de mejora necesarios; el no contar con este tipo de herramienta, puede incurrir en la contratación de personal que no cuenta con las cualidades y habilidades para desempeñar el cargo que se le da, lo cual se traduce en desafíos para el logro de los objetivos y metas corporativas.

El objetivo de este estudio es plantear un modelo de evaluación de desempeño, apoyado en el método por competencias para la compañía Mantos Andinos SAS, de esta manera alinear a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos. El desarrollo del estudio se llevó a cabo utilizando metodologías de investigación de tipo experimental como diagnóstico previo, y posteriormente desarrollo de etapas en las que se incluyen: revisión de los cargos existentes, desarrollo de las competencias laborales determinando también roles y el respectivo diseño del modelo de evaluación de desempeño.

Al terminar el proceso, su objetivo es la aplicación del método de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Mantos Andinos SAS. El cual será aplicado anualmente, se recomienda realizar también actualización y control del manual de cargos y competencias laborales, al igual que socializar los resultados de las evaluaciones a los colaboradores, para que ellos cuenten con la realimentación adecuada, de su proceso laboral.

Palabras clave: Evaluación, Competencias, Talento Humano, Funciones, Sostenibilidad.

Abstract

Mantos Andinos SAS does not currently have a performance evaluation model for its employees, and since its implementation it has not had any due to its recent growth. By performing the performance assessment, an organization can determine the capabilities, strengths and weaknesses of its employees, and then implement necessary improvement actions; Not having this type of tool may incur in the hiring of personnel who do not have the qualities and skills to carry out the position given to them, which translates into challenges for the achievement of corporate objectives and goals.

The objective of this study is to propose a performance evaluation model, supported by the competency method for the company Mantos Andinos SAS, in this way aligning employees to meet strategic objectives. The development of the study was carried out using experimental research methodologies as a preliminary diagnosis, and later development of stages that include: review of existing positions, development of job competencies, also determining roles and the respective design of the model. performance evaluation.

At the end of the process, its objective is to apply the performance evaluation method by competencies for the company Mantos Andinos SAS. Which will be applied annually, it is recommended to also update and control the manual of positions and work competencies, as well as share the results of the evaluations to the collaborators, so that they have adequate feedback on their work process.

Keywords: Evaluation, Competencies, Human Talent, Functions, Sustainability.

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Antecedentes del problema.....	13
Justificación.....	15
Marco teórico.....	16
Marco legal.....	22
Metodología de la investigación.....	26
Resultados.....	29
Análisis de las funciones de cada cargo y el impacto existente de cada una dentro de la organización.....	30
Competencias transversales necesarias para lograr la sostenibilidad de la organización.....	53
Matriz de competencias específicas con base en roles y cargos dentro de la organización.....	57
Diseño del modelo de evaluación por método competencias.....	77
Recomendaciones.....	91
Conclusiones.....	92
Referencias.....	94
Anexos.....	97

Lista de tablas

Tabla 1. Grados de competencia trabajo en equipo.....	53
Tabla 2. Grado de competencia adaptabilidad al cambio.....	53
Tabla 3. Grado de competencia servicio al cliente.....	54
Tabla 4. Grado de competencia conocimiento organizacional.....	54
Tabla 5. Grado de competencia pensamiento analítico.....	55
Tabla 6. Grado de competencia comunicación asertiva.....	56
Tabla 7. Matriz de competencias específicas para cargos y roles	57
Tabla 8. Competencias específicas rol directivo.....	59
Tabla 9. Competencias específicas del rol estratégico.....	59
Tabla 10. Competencias específicas rol técnico.....	59
Tabla 11. Competencias Específicas Rol Operativo	59
Tabla 12. Grados para competencias específicas	60
Tabla 13. Nivel por competencias rol directivo comportamientos asociados.....	60
Tabla 14. Nivel por competencias rol estratégico comportamientos asociados.....	65
Tabla 15. Nivel por competencias rol técnico comportamientos asociados.....	68
Tabla 16. Nivel por competencias rol operativo comportamientos asociados	72
Tabla 17. Estructura de cargos por roles	77
Tabla 18. Evaluación de desempeño rol directivo	78
Tabla 19. Evaluación de desempeño rol estratégico	83
Tabla 20. Evaluación de desempeño rol técnico y operativo	86

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama25

Lista de anexos

Anexo A. Manuales de funciones de cargos97

Introducción

El propósito del presente trabajo es diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias para la compañía Mantos Andinos SAS, con el objetivo de aplicarlo al personal de una forma eficiente y obtener diferentes beneficios, debido a que, en la actualidad, la empresa no cuenta con un modelo de este tipo, y desde su creación, nunca se ha establecido ningún modelo o proceso de evaluación a sus empleados. Por medio de la evaluación de desempeño, la organización objeto de estudio puede determinar cuáles son las habilidades, debilidades y fortalezas en las tareas que desempeñan los colaboradores para así implementar las acciones de mejora pertinentes.

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar una guía de evaluación de desempeño estructurado sobre el método de competencias, para que la organización pueda realizar las evaluaciones de forma periódica o cada año, con el objetivo de buscar perfeccionar el desempeño de los colaboradores, mediante una evaluación adecuada y sistemática donde se obtendrán los resultados de los colaboradores de la organización.

Este problema identificado en Mantos Andinos SAS, está afectando el logro de los objetivos de la compañía, ya que el cometido de la organización obedece al trabajo de los funcionarios. La aplicación de esta metodología es de gran apoyo para conocer los aspectos de comportamiento y desempeño de cada empleado, esto a su vez ayuda a conocer las expectativas de cada jefe en cuanto a sus actividades según el rol que realiza en la compañía.

Sin este método de evaluación tampoco se pueden identificar aquellos empleados que pueden ser promovidos según su desempeño, es de gran ayuda el poder contar con un método de evaluación el cual cuente con objetivos bien definidos y un sistema organizado con el fin de lograr identificar el personal que tenga las capacidades y cualidades para ser promovido de cargo.

Objetivos

Objetivo general

Plantear un modelo de evaluación de desempeño, apoyado en la gestión por competencias en la compañía Mantos Andinos SAS; buscando alinear a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivos específicos

Analizar las funciones de cada cargo y el impacto existente de cada una dentro de la organización.

Establecer las competencias transversales necesarias para lograr la sostenibilidad de la organización.

Elaborar la matriz de competencias específicas para los roles identificados y existentes dentro de la organización.

Diseñar el modelo de evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores de la organización, con el fin de identificar el personal que requiere de capacitaciones de acuerdo a las falencias encontradas en la evaluación, y así mismo realizar una realimentación de la misma.

Planteamiento del problema

En la actualidad, Mantos Andinos SAS no cuenta con una metodología de evaluación por competencias laborales, esto debido a su inicio de crecimiento como organización, este problema tiene consecuencias actuales que afectan distintos aspectos, entre ellos la productividad directa de la compañía ya que como se sabe, el talento humano de las empresas es una parte fundamental para el éxito de estas, la falta de esta metodología ha llevado a un aumento de rotación de personal que está trayendo consigo altos costos de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, capacitación, pérdida de material de apoyo de la empresa al principio del periodo de aprendizaje, el más llamado inducción o entrenamiento de puesto de trabajo.

El no contar con una herramienta para el control de competencias también podría incidir en que tanto las personas contratadas como los solicitantes a ingresar a laborar, no cuente con las cualidades solicitadas y tampoco cuente con las capacidades necesarias para desempeñar el cargo al que se está solicitando, obteniendo como resultado una negativa en la meta corporativa ya que su enfoque no se cumpliría de forma estratégica logrando una negativa hacia el triunfo y el progreso, presentando así una desviación paulatina el no poder tener una medición de acuerdo al cumplimiento en cada lugar de trabajo, causando así debilitamientos en los resultados alcanzados, lo que dificulta definir un plan de trabajo de acuerdo a los inconvenientes encontrados en cada una de las áreas de trabajo, que logre proporcionar el desarrollo de los aspectos profesionales de cada uno de los colaboradores.

Mantos Andinos SAS, para poder iniciar con la implementación de la metodología de Evaluación de competencias, es necesario iniciar por revisar las guías ocupacionales de los trabajadores, para revisar cuales son las funciones que tiene el personal contratado o por contratar, revisar las inducciones de personal, ya que están son una parte fundamental al momento de la contratación; ya que mediante esta inducción de personal se capacita al personal

dando a conocer cuál es la cometido de la compañía , la visión que tiene la compañía en un periodo de dos a cuatro años y los objetivos estratégicos y corporativos, la inducción al puesto de trabajo y capacitaciones para desempeñar las funciones a contratar, información que posteriormente se evaluarán mediante la implementación de la metodología de la evaluación de competencias de cada uno de los colaboradores en cada uno de los cargos contratados en Mantos Andinos SAS.

Antecedentes del problema

Con el perfeccionamiento de la tendencia de las personas, al igual ha evolucionado también las culturas y métodos, encontramos que hay otras culturas que tienen interés de tratar algunos fenómenos sociales de las personas en la compañía, la ventaja de este estudio son el talento humano y más allá de esto estar al tanto por qué la gerencia ha resuelto estudiarlo.

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la gestión del talento humano el cual se cree que es la clave del triunfo de una compañía donde su misión es respetada con la particularidad de la administración institucional.

Por medio de la implementación de esta herramienta el objetivo es lograr su crecimiento sostenible en el mercado, es formar un equipo humano estratégico. Es por esta razón, que se recomienda orientar su modelo de gestión a partir de competencias, con el fin de poder obtener de sus colaboradores, un gran desempeño, un perfeccionamiento continuo, un fortalecimiento en los procesos de progreso en la compañía.

Por otro lado, este es un problema que diferentes organizaciones han presentado igual y que algunos investigadores con enfoques similares en contextos variados han estudiado. Como ejemplo tenemos el artículo La Calidad de la evaluación del desempeño en la gerencia de la Ciencia, por DIR Saldaña (2006), el cual se enfocó en mostrar los aspectos más significativos de la Evaluación del Desempeño, teniendo en cuenta su relevancia y peso en la administración del Talento Humano en las empresas y conceptualizando su importancia.

También se tiene el artículo escrito por A.M Capuano (2004), en el que se destaca el aprovechamiento y potencializarían del capital humano de las organizaciones y estudia el método de Evaluación de Desempeño por Competencias, del cual esta autora nos concluye una mirada holística respecto a que esta evaluación de desempeño por competencias es la causa a través del rendimiento completo de cada colaborador, teniendo en cuenta que cada uno de los colaboradores

no cuenta con la capacitación para desempeñar todas las funciones de acuerdo a cada cargo o perfil y que no está igualmente interesado en todas ellas.

En el artículo presentado por C. Guerrero (2013), el cual tuvo como intención principal realizar un análisis de lo que es la gestión por competencias en las compañías, tomando como habilidad los beneficios de todo el talento humano para perfeccionar el interés de los trabajadores de la empresa , donde concluye que las empresas con buenos resultados demuestran aplicación de gestión por competencias, presentando una diferencia considerable con aquellas que no; de lo cual se afirma que las compañías con utilidades desfavorables no refieren con estos sistemas de gestión por competencias para los colaboradores.

A continuación, se pueden destacar otros trabajos de exploración similares al nuestro: “Modelo de Gestión por Competencias para la empresa Acmed, en donde su objetivo principal es diseñar un modelo de gestión por competencias por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral; su tipo de estudio descriptivo y como resultado realizaron proceso de reclutamiento, selección y la propuesta de evaluación para cada uno de sus cargos”

“Modelo de Evaluación por Competencias para los ocupantes de cargos de nivel estratégico de AjeColombia SA, en donde su objetivo principal es identificar la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil actual de los ocupantes de cargos de jefaturas de AjeColombia; su tipo de estudio descriptivo-cualitativo y como resultado realizaron un instrumento de medición que permitió conocer el desarrollo de competencias por cada ocupante de cargos de jefaturas tanto a nivel individual como con la ejecución del sistema de evaluación, lo que se quiere lograr es evaluar las competencias de cada empleado a partir de su puesto de trabajo”.

Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar y efectuar un modelo de evaluación por competencias para cada uno de los roles existentes en la compañía Mantos Andinos SAS, ya que el talento humano es el que articula los objetivos vitales en los procesos tanto operativos, como administrativos, el cual hace posible el cumplimiento de las metas propuestas.

En la compañía Mantos Andinos SAS, se identificó un problema de inexistencia de modelo de evaluación para los colaboradores, es por esto que en este proyecto se plantea principalmente la creación del modelo estructurado bajo el método de competencias, el cual sea un asistente activo y participativo en las actividades del área de talento humano. Con objetivos como la detección de falencias en cada trabajador, puesto de trabajo, área de trabajo y sobre la comunicación completa entre trabajador y compañía o jefe inmediato. Se identificarán los tipos de competencias transversales y específicas requeridas en cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la misión de su rol, su visión y objetivos para lo cual fue contratado.

El desarrollo de este proyecto entonces, estará generando diversos beneficios para la compañía completa, desde la productividad, ganancias y al talento humano desde jefes hasta colaboradores operativos y auxiliares.

Marco Teórico

Siempre se ha hablado que el talento humano de las compañías reúne diferentes teorías administrativas que siempre con sus diferentes análisis buscan incrementar la productividad, optimizar los recursos, bajar índices de rotación de personal, lo cual hace que se convierta en un instrumento esencial con el objetivo de brindar el desarrollo y crecimiento de las compañías.

El camino de las competitividades se ha transformado de una manera eficaz para conseguir beneficio en las empresas. Al igual que también, es significativo no abatir en el estímulo de pretender emplear el enfoque de competencias de forma espontánea, sin mucha elaboración y comprensión de los diferentes estudios y su impacto.

En el estudio de las distintas hipótesis sobre competencias, podemos observar la calidad de la actuación del ser humano en el medio laboral, es aquí donde la organización debe incluir las cosas particulares del trabajador dentro de un contrato y el desprendimiento de las ocupaciones y compromisos que este debe asumir y debe llevar a que el resultado definitivo debe ser, conseguir los objetivos propuestos del cargo en el desarrollo del logro de sus objetivos y actividades.

Según lo planteado por Santos (2008), donde nos indica que cuando están regidos por los lineamientos de Levy Leboyer (1997); Martínez – Abelda y Castillo (1998); Herranz y de la vega (1999), nos indican que : “La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirlas en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH (Gestión de Recursos Humanos). Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990”. (Santos, 2008)

En nuestro presente trabajo, debemos tener en cuenta diferentes autores que han sido representativos, “para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, teóricos clásicos como: Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato y Michael Porter, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan”¹

De acuerdo con el autor Mintzberg (1979), “aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana”.

Chiavenato (2002c) nos indica que la gestión del recurso humano es: "la agrupación donde se encuentran las prácticas y políticas requeridas con el fin de administrar los cargos de gerencia concernientes con las "personas", donde se involucran la parte de selección, reclutamiento, capacitación, bienestar a los colaboradores y evaluación de desempeño".

"Giraldo (2004) en el trabajo Creación de un modelo de Evaluación de Desempeño bajo la teoría de las competencias indica que la evaluación del desempeño es un sistema en el cual se aprecia el desenvolvimiento del empleado en el cargo y su potencial. Su importancia radica en que ayuda a determinar y desarrollar políticas adecuadas a las necesidades de la empresa”.

"L,J Correa (2007), en su artículo El Talento Humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales, nos detalla que el hablar de talento humano hoy en día, es algo que requiere de gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que en su proyecto de empresa,

¹ (SALDARRIAGA, s.f.)

quieren ofrecer un valor agregado y diferenciador de competitividad como innovación, en búsqueda de la sostenibilidad y posicionamiento en la que es la era de globalización; que como se sabe, aumenta exigencia constantemente, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales”.

Aparte de este concepto esencial, debemos tener en cuenta los métodos de Evaluación de desempeño en las organizaciones, han sido usados desde hace un tiempo y son considerados parte importante de la Gestión del Talento Humano. Para abordar la aplicación de este proyecto, debemos comenzar por definir, ¿Qué es un método de Evaluación de Desempeño?, CA, "Montoya, (2009), entendemos a la evaluación de desempeño como aquel proceso de retroalimentación, apoyo y seguimiento continuo entre el líder y el trabajador, este se identifica por ser dinámico participativo, y causa el aprendizaje recíproco, además hace desarrollar habilidades en la mejora de procesos de logro organizacional. Este autor nos complementa que: "La evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que involucra una serie de interacciones permanentes en las que el subordinado juega un papel en la planificación del desarrollo de su trabajo, asumiendo más responsabilidad por sus resultados”".

López (2014) en el trabajo La evaluación del Desempeño Humano plantea: la proyección de objetivos que faciliten el análisis como los son: mediciones de acuerdo al trabajo en general, mediciones de trabajo en equipo, individual con la finalidad de identificar marcos de referencia que ayuden con los resultados para así mismo implementar metas y objetivos que sean alcanzables, logrando tener un panorama amplio en el proceso, indicando si los colaboradores están integrados en sus roles de trabajo y tareas a realizar. Identificar cuáles son las debilidades, fortalezas y potenciales que se deban fortalecer, mantener y corregir; brindando la información al personal de acuerdo a su trabajo y cualidades. Cabe resaltar que muchas empresas no utilizan el método de

evaluación por competencias ya que el objetivo de ellos se basa en trabajo a cambio de una remuneración salarial.

Gestión por Competencias

Es el concepto que se planteó inicialmente en 1973, por David Mac Clelland, donde nos indica, es un experimental el cual cada día es más moderno y que se fortalece y suscitan el buen desempeño, también nos demuestra que cada compañía cuenta con diversos rasgos que las hacen más relevantes, al igual que muchos principios que tienen elementos equivalentes en la gestión para ser efectuados por las unidades directivas.²

"La definición de la Gestión por competencias consiste en agrandar, y mantener el talento mediante la formación de los sistemas y procesos del Talento Humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente".³

"En la evaluación del desempeño organizacional se destacan los siguientes ítems (Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias, 2006):

1. La evaluación del desempeño individual debe identificar el límite en el que las dimensiones de orden superior, desde la justificación de los valores corporativos hasta el alcance de los objetivos corporativos, se reflejan en el accionar de los empleados.
2. Los desempeños individuales están sometidos a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan enormemente el resultado final, y cuya consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada y justa por parte de los empleados como el rendimiento e interacción del equipo de trabajo, las decisiones y comportamientos de su jefe, los recursos internos, la comunicación interna, la estructura o funciones cambiantes, etc.

² (Gallart, 1997)

³ (Angel, 2002)

3. La evaluación del rendimiento es un proceso que involucra activamente a toda la organización, y donde los mandos y gestores tienen un papel fundamental. Sin embargo, son los jefes y colaboradores quienes protagonizan la evaluación, quienes conocen el negocio y las implicaciones de sus actividades respectivas para mejorarlo. La motivación del personal de línea es uno de los caballos de batalla a la hora de conseguir un sistema útil y eficiente, y actualmente constituye uno de los mayores retos de las áreas de talento humano". (Adriana Ángel, 2008)

Evaluación de Desempeño Personal

De acuerdo a una participación que hizo Chiavenato (2002:198), donde nos indica que la evaluación de desempeño "es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo".⁴ Esto nos indica, que la victoria de una organización, se calcula en las derivaciones que se consiguen y de realizar oficios de una manera determinada para cada asunto o actividad, de acuerdo a cada uno de los colaboradores de acuerdo a cada cargo o rol a desempeñar en la empresa.

Encontramos distintos tipos de competencias

- **Competencias técnicas:** Son las funciones de cada cargo o sitio de trabajo, donde encontramos las destrezas que se necesitan en el cargo o función a desempeñar
- **Competencias directivas:** Encontramos que son las que contienen comportamientos observables lo cual hace viable un cumplimiento triunfante en la función a desempeñar. Donde son evaluables de acuerdo a la observación del cargo de los directivos.
- **Competencias estratégicas:** Son las cualidades estratégicas de la unidad directiva y su trato con el ambiente externo, con algunas aptitudes primordiales como:

⁴ (Arnal, 2011)

Liderazgo:

Personas que intermedian de forma positiva con el fin de cumplir los objetivos pactados.

Comunicación efectiva: Se expresa y comunica de forma inmediata y serena.

Empowerment:

Es el que posee la capacidad de dominio al equipo de trabajo fortaleciendo la competitividad de las personas

Negociación:

Este es el que plantea destrezas en busca de la ejecución de convenios positivos, concentrándose en el inconveniente y no en las personas implicadas en este.

Planificación:

Acá es donde se establecen las labores, vencimientos y los recursos solicitados para lograr alcanzar un determinado objetivo.

Marco Legal

La Compañía Mantos Andinos SAS, definirá e implementará una modelo de evaluación de desempeño por competencias para sus colaboradores que estarán presidida de acuerdo con el código Sustantivo del trabajo al igual que el Ministerio de Salud y Protección Social.

El Ministerio de Salud y Protección Social:

Es donde comprende solamente las circunstancias que los individuos deben de cumplir en las empresas, como lo son la ejecución de sus actividades laborales, de ahí es donde los supervisores y mandos administrativos observan si están contribuyendo de manera evidente a sus empleados. Desde el Ministerio de salud y Protección Social, y en el marco del Código Sustantivo de trabajo se encuentran los significados laborales como lo son: el trabajo, deberes y derechos laborales, reglamento interno de trabajo, jornada laboral, trabajo suplementario y complementario, trabajo ordinario, trabajo nocturno y otros recargos, la jornada máxima legal, descanso obligatorio, accidentes e incidentes laborales de trabajo, la enfermedad profesional, las prestaciones económicas, etc.

También es viable que algunas valoraciones sean psicológicas, por lo tanto, esta normatividad media de manera inmediata, ya que es la que vela por que las condiciones de los empleados sean paralelas con las funciones que el personal realice.⁵

Convenios

- C155 - Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores (1981): En la Conferencia General de la OIT se elaboró el documento donde se adoptan diversas medidas en cuanto a la seguridad, higiene y ambiente de trabajo.

⁵ (<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio>, s.f.)

Leyes

Encontramos también en la Constitución política de Colombia de 1991, en el artículo 25 “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección de Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Las normas que a continuación describimos nos sirven de marco legal para el presente estudio.

- Ley 2158 de 1948 del Código procesal del trabajo y de la seguridad social “asuntos de jurisdicción ordinaria en sus especialidades laboral y de seguridad social”
- Ley 2663 de 1950 Código sustantivo del trabajo “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.
- Ley 734 de 2002. Código disciplinario único. Esta ley trata de los derechos y deberes de los empleados, de transparencia, objetividad, legalidad, honradez, etc.
- Ley 909 del 2004. Esta ley, tiene por esencia la regulación del empleo público y otras regulaciones del sector de Función Pública.

Decretos

Decreto 1072 de 2015 (mayo 26)

Esta ley es la compilación del decreto 1072, el cual retrae la normatividad vigente de los efectos de disposición derogados en el artículo 38 de la ley 153 de 1987.

Este decreto reglamenta el (SG-SST) sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el cual es de cumplimiento imperativo para todas las empresas sin diferencia alguna, debe de implementar el SG-SST.

“La empresa se encuentra en el Sector Secundario: Se dedica principalmente a la fabricación de productos impermeabilizantes, laminados y vaciables, además de servicios de diseño de productos derivados del asfalto. Pertenece a grupo de empresas de más de 42 años de experiencia en el ramo de la fabricación de productos asfálticos para la impermeabilización y la intemperie. Desde sus inicios, se ha preocupado por demostrar calidad, constancia y perseverancia en el desarrollo de sus actividades, llevando un crecimiento progresivo en su mercado”.

“La empresa fue constituida en Colombia en el año 2012, en el Municipio de Tocancipa - Cundinamarca, en donde se fabrica la marca Edil”.

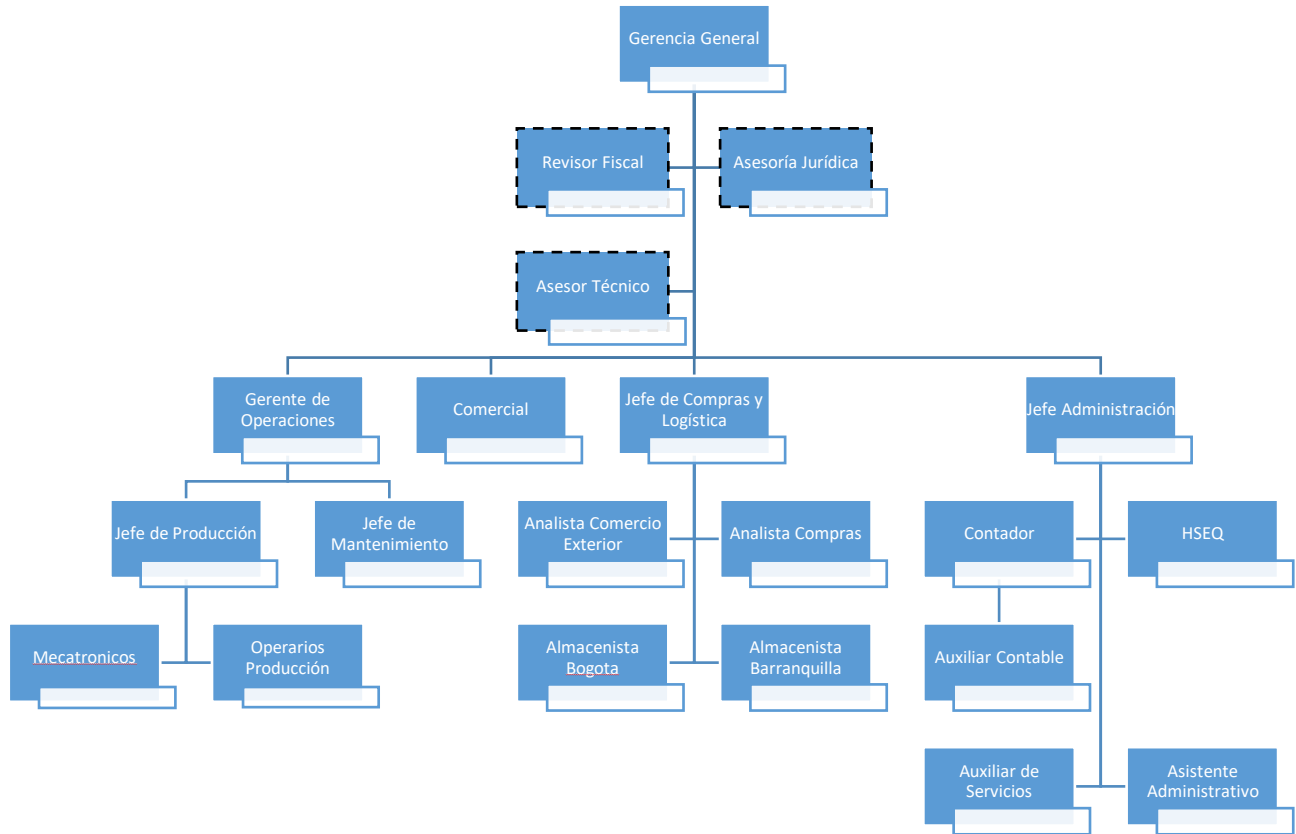
Misión

“Ser líderes en la fabricación y comercialización de impermeabilizantes, con productos y servicios que superen las expectativas de nuestros clientes y usuarios finales a nivel nacional e internacional, contribuyendo con el desarrollo de los accionistas, trabajadores, aliados estratégicos y la comunidad”.

Visión

“Ser la solución integral en fabricación y comercialización de productos Impermeabilizantes para el cliente en Colombia a través de la ampliación en la gama de productos y servicios”.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Compañía Mantos Andinos SAS

Metodología de la Investigación

Tipo de Investigación Cualitativa

La investigación a aplicar en nuestro trabajo es la cualitativa ya que está fundada directamente al análisis de las circunstancias relacionadas con el comportamiento entre las personas. Acopia la información fundada en la observación de comportamientos naturales, alocuciones, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. A discrepancia de la investigación cuantitativa que se basa en la recolección de números a los que luego se les haría un análisis estadístico.

El modelo para aplicar en este trabajo es cualitativa, debido a que esta exploración se puede comprobar componentes y condiciones tanto negativas como positivas que apruebe realizar la Evaluación del Desempeño Laboral y su ocurrencia en las derivaciones del rendimiento de los colaboradores en la Compañía Mantos Andinos SAS.

El primer análisis que se realizará será de tipo experimental, ya que se investigará de forma preliminar en la etapa inicial del objeto de estudio, para tener una vista preliminar de cómo está conformada la estructura de la parte administrativa y organizacional de la compañía Mantos Andinos SAS.

Ya que el entorno del estudio, se pensó que la exploración aparte de ser de tipo descriptivo, debido a que: “El estudio descriptivo tiene como objetivo, establecer cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio.”⁶

⁶ (Hernandez Samperi, 2006, pág. 102)

Métodos de Investigación

Para conseguir los objetivos trazados en el actual trabajo realizaremos:

Un primer diagnóstico para analizar la estructura administrativa, indagar sobre las funciones y las aptitudes requeridas por cada cargo o rol.

Segundo ítem especificar las variables a calcular y así poder plantear las competencias transversales necesarias para lograr la sostenibilidad de la Organización, luego se analizará cada uno de los cargos existentes en la compañía, estableciendo las capacidades y funciones que componen dichas actividades.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se diseñará un modelo de evaluación de desempeño basado en la gestión por competencias para la compañía Mantos Andinos SAS, que cumpla las funciones y capacidades para cada cargo de la compañía.

Población

La presente muestra que será objeto de nuestro estudio será el 100% de los cargos de la empresa Mantos Andinos SAS.

Fases del Desarrollo de la Investigación

1. Como primera instancia realizaremos un estudio de los manuales de funciones existentes dentro de la organización, y así poder concretar los roles.
2. Realizar la revisión de los cargos existentes en este momento en la compañía Mantos Andinos SAS.
3. Realizar el levantamiento de cada uno de los perfiles de los cargos por competencias laborales, determinando así los roles pertenecientes cada uno de los cargos.
4. Se realizará el diseño del modelo de evaluación de desempeño del personal basado en competencias.

5. Para finalizar se realizarán las respectivas conclusiones y recomendaciones del nuestro trabajo de investigación que se puedan aportar a la Compañía.

Resultados

Procedimos a realizar la revisión de los manuales de funciones, de allí obtuvimos información de todas las actividades, funciones y roles que tiene cada cargo dentro de la compañía, una vez realizado el paso anterior, pudimos definir las competencias aptas que deben tener los colaboradores para desempeñar con eficiencia su trabajo. Planteamos instaurar unos roles, que comprendieran todo el cargo de la compañía, para de esta forma facilitar las competencias.

La compañía ha mostrado beneficio acerca del instrumento de evaluación que se está proponiendo, consideran de gran importancia contar con un modelo de evaluación de desempeño, eficaz para su organización, minimizando la rotación que se tiene en este momento y la baja productividad debido a esta. Todo esto de base para diseñar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, que construiremos a continuación.

Análisis de las funciones de cada cargo y el impacto existente de cada una dentro de la Organización

El presente objetivo para desarrollar tiene que ver con todos los aspectos intrínsecos, esto quiere decir, tiene que ver con todos los requisitos que el cargo exige a su colaborador. Es importante el análisis de cargos por medio de éste: se concluye, compara y desenvuelve datos relativos a los cargos, formas para ocupar los cargos existentes y características de sus colaboradores.

Nombre del Cargo	Gerente General
Nivel Jerárquico	Directivo o Gerencial
Departamento al que pertenece	Administrativo
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Propósito del Cargo</p> <p>Planificar y dirigir las actividades relacionadas con los procesos de Operaciones, Compras y Logística, Administración y Finanzas, así como contratar los servicios de outsourcing para la gestión de las Ventas nacionales, a fin de garantizar la producción y comercialización de la cartera de productos y servicios que constituyen la oferta, actual y potencial de la empresa Mantos Andinos, de acuerdo con el contenido del plan estratégico y operativo de la empresa e instrucciones emanadas de la Vicepresidencia Ejecutiva de la División Construcción.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Vicepresidente Ejecutivo de la División Construcción, por los resultados del proceso de gestión de la empresa Mantos Andinos, que</p>	

incluye los servicios de outsourcing prestados a las empresas-clientes. Para tal efecto, ejerce un rol táctico con énfasis en el establecimiento de los objetivos específicos de desempeño, adecuadamente vinculados con los objetivos estratégicos Corporativos y Divisionales, así como por la formulación y seguimiento de la agenda estratégica y de los planes operativos y presupuestos; por el uso adecuado de los recursos asignados, de toda naturaleza, y la administración de los gastos. Asimismo, responde por la consolidación de los mecanismos e instrumentos de evaluación y seguimiento de gestión y de los valores cónsonos con una cultura de rendición de cuentas y de alto desempeño.

Relaciones del Cargo:

Internas: Internamente, el ocupante del cargo se relaciona, a nivel Corporativo, con las unidades de: Finanzas para proporcionar y/o solicitar información en materia financiera, que contribuya con la operatividad de la empresa. Contraloría para coordinar las acciones de auditoría. Nuevos Negocios para evaluar la viabilidad y factibilidad de nuevos proyectos. Con RRHH, para tratar asuntos relacionados con la aplicación de las distintas políticas, prácticas y procedimientos en esta materia. Con planificación para asuntos relacionados con las directrices del plan estratégico y operativo. Administración para la formulación y seguimiento del presupuesto.

Externamente, la actuación del ocupante del cargo está limitada por controles internacionales de calidad, así como por las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiente y Calidad.

Nombre del Cargo	Gerente de Operaciones
Nivel Jerárquico	Directivo o Gerencial
Departamento al que pertenece	Producción
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Propósito del Cargo</p> <p>Planificar y dirigir las actividades relacionadas con los procesos de fabricación, de las distintas líneas de productos que constituyen la oferta de la Empresa Mantos Andinos, así como de manteniendo de las máquinas y equipos e instalaciones de la planta ,mediante el diseño, formulación y ejecución de estrategias orientadas a cumplir con las metas de productividad esperadas, dentro de los criterios de oportunidad, calidad y lapsos de entrega establecidos, de manera de satisfacer, en forma efectiva y distintiva, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, de acuerdo con el contenido del plan estratégico de la División ARS, operativo de la empresa y de la planificación de la producción.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Gerente General de Mantos Andinos, por la fabricación de las distintas líneas de productos de construcción con énfasis en impermeabilización, con base en el presupuesto de ventas y conforme a los requerimientos de funcionalidad, calidad y oportunidad esperados. A tal efecto, el ocupante ejerce un rol integrador avanzado con énfasis en el establecimiento de las metas e indicadores de gestión del área de producción, adecuadamente vinculados con los objetivos específicos de la empresa y con los estándares de desempeño, así como por la innovación y mejoramiento continuo de los</p>	

procesos de producción y mantenimiento y de otros servicios conexos, a fin de contribuir con el nivel de satisfacción de los clientes y de rentabilidad esperados.

Relaciones del Cargo:

Internas: Internamente, el ocupante del cargo se relaciona con el Asesor Técnico para revisar aspectos relacionados con las formulaciones de mezclas, funcionalidad/especificaciones de los productos y materia prima, estructura de costos, así como con los indicadores de calidad. Con la oficina de Compras y Logística para coordinar la compra de materia prima y su traslado para la producción, así como la logística de los despachos. Por otra parte, con la oficina de Administración, a fin de tratar asuntos relacionados con la estructura de costos, así como para solicitar los servicios de mantenimiento asociados con el área y coordinar las actividades relacionadas con el envío de las órdenes de trabajo. Igualmente, para tratar asuntos relacionados con los trabajadores.

Nombre del Cargo	Jefe de Producción
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Producción
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Propósito del Cargo:</p> <p>Controlar ,directamente, las tareas concernientes con el proceso de producción, de las distintas líneas de productos que conforman la cartera de la Empresa Mantos Andinos, a fin de cumplir con las metas de producción programadas, dentro de los criterios de oportunidad, calidad y</p>	

lapsos de entrega establecidos, de manera de satisfacer, en forma efectiva y distintiva, las necesidades, pretensiones y expectativas de los clientes, de acuerdo con el contenido de la planificación y programación de la de producción, así como de las instrucciones emanadas de la Gerencia de Operaciones.

Naturaleza y Alcance del Cargo:

Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Gerente de Operaciones por el cumplimiento del plan de producción de los productos que constituyen la oferta de la empresa de Mantos Andinos, con base en los criterios de cantidad, calidad, oportunidad y lapsos de entrega establecidos. A tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol de supervisión con énfasis en la verificación del cumplimiento y aplicación de los principios, normas, métodos y procedimientos en materia de producción, a fin de asegurar que las acciones se ejecuten con base en lo planificado e informar sobre desviaciones y causas para su redefinición.

Relaciones del Cargo:

Internas: internamente, el ocupante del cargo se relaciona con el asesor técnico, a fin de tratar lo relacionado con los indicadores de calidad y evaluar la materia prima y otros aspectos relativos con la funcionalidad de los productos; asimismo con el jefe de mantenimiento para garantizar la operatividad de las máquinas y equipos, así como las condiciones de las instalaciones de la planta; por otra parte, con la gerencia de administración para el control de los costos de producción.

Externas: Externamente, el ocupante del cargo se relaciona con distribuidores y clientes, así como con proveedores de materia prima, maquinarias y equipos.

Nombre del Cargo	Jefe de Mantenimiento
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Producción
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Establecer y controlar directamente, la realización de los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del área de producción, a fin de garantizar la operatividad de la maquinarias y equipos, así como las condiciones de las instalaciones de la planta en la empresa Mantos Andinos, para el adecuado desenvolvimiento del proceso productivo, evitando paradas y riesgos laborales, de acuerdo con las instrucciones emanadas del Gerente de Operaciones, así como del contenido de las Políticas, Normas y Procedimientos señalados en el Sistema Integrado de Gestión y de otras regulaciones que rigen la materia.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>El ocupante del cargo responde ante el Gerente de Operaciones por el funcionamiento, operatividad y seguridad de las máquinas y equipos de producción, así como por la preservación de las instalaciones de la planta, a fin de garantizar el adecuado desenvolvimiento del proceso de fabricación de los productos que constituyen la oferta de la marca EDIL en Mantos Andinos. A tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol de supervisión, con énfasis en el establecimiento, verificación y cumplimiento de las programaciones de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, así como en la aplicación de los principios, normas, métodos y procedimientos de seguridad, higiene y medio ambiente establecidos, a fin de asegurar que las acciones se ejecuten con base en lo programado e informar sobre fallas, desperfectos o desviaciones y sus causas para su corrección inmediata..</p>	

Relaciones del Cargo:

Internas: El ocupante del cargo se relaciona con el área de producción para tratar asuntos relacionados con la operatividad de las máquinas y equipos, así como con las condiciones de las instalaciones de la planta; adicionalmente, lo relacionado con los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo. Con el área de compras y logística para el suministro de repuestos; con el personal de seguridad para el resguardo de las máquinas, equipos e instalaciones. Con el área administración para tratar lo relacionado con las jornadas extraordinarias de trabajo, así como para la contratación y pago de los servicios de mantenimiento y reparación.

Externas: Externamente, el ocupante del cargo se relaciona con proveedores de manteniendo y reparación de máquinas y equipos.

Nombre del Cargo	Jefe de Administración
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Administración
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Planificar y coordinar las actividades relacionadas con los procesos de Tesorería, Administración, Contabilidad, Administración de Personal, así como de Seguridad y Salud en el Trabajo, a fin de asegurar el óptimo manejo, registro y control de los recursos financieros asignados a la Empresa Mantos Andinos y una adecuada gestión de los Recursos Humanos , garantizando el acatamiento de las obligaciones legales , laborales y fiscales de la empresa, de</p>	

acuerdo con el plan estratégico de la División Construcción y operativo de la Empresa, el presupuesto aprobado, y los sistemas, normas y procedimientos que rigen la Gestión del área e instrucciones emanadas de la Gerencia General.

Naturaleza y Alcance del Cargo:

Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Gerente General de Mantos Andinos, por el óptimo manejo, registro y control de los recursos financieros asignados a la empresa, así como por una apropiada gestión de los recursos humanos y de seguridad y salud ocupacional. Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol Integrador avanzado con énfasis en el establecimiento de las metas e indicadores asociados con la gestión del área de administración, adecuadamente vinculados con los objetivos específicos de la empresa y con los estándares de desempeño, así como por la innovación y mejoramiento continuo de los procesos/servicios que coordina y el uso óptimo de los recursos asignados, a fin de contribuir con el nivel de satisfacción de los clientes y de rentabilidad esperados por la empresa..

Relaciones del Cargo:

Internas: internamente, con las distintas unidades del Corporativo para la adecuada implantación de las políticas, prácticas, normas y procedimientos aprobados, así como la integración y análisis de información de distinta naturaleza. Asimismo, se relaciona con todas las unidades de la empresa para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto. Igualmente, para tratar lo relacionado con las políticas, normas, procedimientos y prácticas asociados con la con la gestión de RRHH. Con el dpto. de Compras y Logística para la revisión y aprobación de las órdenes de compra que corresponden, según el nivel de autorización. Por otra parte, para asegurar que la logística cumple con la legislación exigida.

Externas: Se relaciona con entes externos, gubernamentales y privados, a fin de proporcionar la información requerida por dichos organismos, así como asegurar el cumplimiento de los deberes y obligaciones en materia fiscal, tributaria, aduanal y laboral.

Nombre del Cargo	Jefe de Compras y Logística
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Compras y Logística
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Planificar y coordinar las actividades relacionadas con los procesos de Compras, Logística y Almacén, a fin de asegurar que la oferta y la demanda de productos y servicios lleguen al cliente final bajo criterios de calidad, oportunidad y disponibilidad, garantizando niveles óptimos de inventario, distribución y almacenamiento, de acuerdo con el contenido de los Planes Estratégico y Operativo de la Empresa, la normativa interna, las leyes y reglamentos que rigen la materia, así como las instrucciones emanadas de la Gerencia General y de la unidad de Compras y Logística ubicada a nivel Corporativo.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Gerente General de Mantos Andinos, por la calidad, oportunidad y disponibilidad con que los productos y servicios llegan al cliente final, asegurando niveles óptimos de inventario, distribución y almacenamiento, de acuerdo con el contenido del plan Operativo y presupuesto de la empresa. A tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol integrador avanzado con énfasis en el establecimiento de las metas e indicadores</p>	

asociados con la gestión del área de Compras y Logística, adecuadamente vinculados con los objetivos específicos de la empresa y con los estándares de desempeño, así como por la innovación y mejoramiento continuo de los procesos/servicios que coordina y el uso óptimo de los recursos asignados, a fin de contribuir con los niveles de satisfacción de los clientes y de rentabilidad esperados.

Relaciones del Cargo:

Internas: el ocupante del cargo se relaciona con: la Gerencia de Operaciones, a fin de constatar la disponibilidad de fabricación y planificar los requerimientos solicitados por los clientes.

Asimismo, para establecer, en conjunto, las especificaciones de peso máximo permitido por producto, así como tramitar los reclamos generados por los clientes. Por otra parte, con la Gerencia de administración para asuntos relacionados con los pagos de proveedores de servicio y de materia prima y productos terminados, así como lo atinente al presupuesto de compras y logística, así como la disponibilidad de los recursos financieros. Por otra parte, se relaciona con la unidad de Compras y Logística ubicada a nivel Corporativo, para tratar asuntos relacionados con la disponibilidad de productos para la comercialización, así como para conocer y programar los requerimientos de materia prima y productos terminados.

Externas: el ocupante del cargo se relaciona con clientes para tratar asuntos relacionados con el servicio post venta. Con proveedores de materia prima y servicios, nacionales e internacionales, para la negociación de precios y condiciones crediticias. Con instituciones gubernamentales y agentes aduanales para tratar asuntos relacionados con los trámites de importación y exportación.

Nombre del Cargo	Contador
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Administración
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Realizar las actividades y tareas relacionadas con el proceso de contabilidad, a fin de garantizar el adecuado registro contable de todas las operaciones de la empresa, verificando que las mismas se ejecuten ajustadas a las normas internacionales de contabilidad, así como a la estructura legal, reglamentaria y procedimental que rigen la materia e instrucciones emanadas del jefe de la Oficina de Administración.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>El ocupante del cargo responde ante el Jefe de Administración por el adecuado registro y/o revisión de un conjunto de operaciones y transacciones contables de naturaleza financiera, administrativa y fiscal, así como por la realización de tareas de relacionadas con la administración del personal. Para tal efecto, ejerce un rol operativo con énfasis en la adecuada y oportuna aplicación de las normas y principios contables, nacionales e internacionales; leyes y regulaciones en materia fiscal y laboral.</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: internamente, se relaciona con comercio exterior para tratar asuntos relacionados con la facturación de materia prima importada, así como de compra de bienes y servicios, reintegro de gastos y caja menor. Con todas las unidades para la revisión de los egresos; asimismo, para la realización mensual de las auditorias de documentos y para la realización de la nómina de personal.</p>	

Externas: externamente, se relaciona con organismos gubernamentales para tratar asuntos fiscales y laborales. Con Entidades Financieras para la obtención de líneas de crédito y acordar las condiciones crediticias.

Nombre del Cargo	Coordinador HSEQ
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Administración
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Coordinar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad, a fin de evitar que se presenten lesiones y enfermedades causadas por las circunstancias dadas en el trabajo y asegurar la protección y promoción de la salud en los empleados, de acuerdo con el contenido de las leyes y regulaciones locales, así como las políticas y normativa interna que rigen materia e instrucciones emanadas de la Gerencia de Administración.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe de la Oficina de Administración por los resultados (eficacia y eficiencia) del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <p>Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol de seguimiento y control de las tareas y actividades inherentes al citado sistema, a fin de garantizar que las mismas se realicen con base en la las leyes, políticas, normas y procedimientos que rigen dicho proceso de gestión, así como en una adecuada administración de los recursos asignados.</p>	

Relaciones del Cargo:

Internas: internamente, el ocupante del cargo se relaciona con la unidad de Planificación Corporativa, para la revisión de las políticas y normas vinculadas con el SGSST. Por otra parte, con las distintas unidades de la empresa, a fin de transmitir y dar seguimiento a las responsabilidades de cada nivel organizacional con relación al SGSST, así como para informar sobre los planes y medidas a ser implantados. Se relaciona con los diferentes Comités existentes en la compañía para la promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Seguridad y Salud en el Trabajo y para brindar asesoría. Adicionalmente, con la brigada de la empresa para trabajar, en conjunto, los planes de emergencias, simulacros de evacuación, señalización y actividades y documentos relacionados con el Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.

Externas: Externamente, se relaciona con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y otros entes de vigilancia para tratar asuntos relacionados con las normas y reglamentos de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de la empresa. Con instituciones prestadoras de salud para (IPS) para la realización de los exámenes ocupacionales, información relativa a las licencias, garantía de custodia de las historias clínicas y demás documentos reglamentados en la normatividad vigente.

Nombre del Cargo	Coordinador Comercial
Nivel Jerárquico	Estratégico
Departamento al que pertenece	Ventas
Jornada Laboral	Completa

Tipo de Vacante	De Planta
<p>Coordinar y desarrollar las actividades de apoyo a los procesos internos de la gestión de ventas y al seguimiento de la trazabilidad de los tramites logísticos y comerciales con el fin de asegurar una entrega oportuna y confiable de los pedidos a los clientes y contribuir al cumplimiento de las metas de ventas y a la satisfacción de los clientes.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Gerente General por el cumplimiento de los procesos de soporte al proceso comercial, con base en los criterios de calidad y oportunidad y garantizando que se realice dentro de las condiciones y recursos financieros y comerciales previamente aprobados.</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: El ocupante del cargo se relaciona con las áreas de compras y comercio exterior para el requerimiento de los productos a importar según los pedidos de los clientes como también para obtener información del estado del proceso de nacionalización. Con el área de producción para coordinar el programa de producción según los requerimientos de los clientes y con el área de contabilidad para la entrega de las facturas de clientes y proveedores y la verificación de los registros.</p> <p>Externas: Las relaciones externas de este cargo son con los clientes para verificar asuntos de sus requerimientos y asuntos referentes a la entrega de sus productos. También con las empresas transportadoras para la solicitud y consecución de vehículos para la entrega de los pedidos a los clientes.</p>	

Nombre del Cargo	Analista Comercio Exterior
Nivel Jerárquico	Técnico
Departamento al que pertenece	Compras y Logística
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Realizar las actividades relacionadas con el proceso de comercio exterior, a fin de garantizar la gestión de importación de materia prima y de importación/exportación de productos terminados en la empresa Mantos Andinos, así como la recepción de materia prima nacional y la formalización de los trámites en Zona Franca, de acuerdo con el contenido del plan operativo y su expresión financiera (presupuesto), así como las instrucciones emanadas de la gerencia de Compras y Logística.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe de Compras y Logística por la gestión de comercio exterior, para la importación de materia prima y exportación de productos terminados, así como por la formalización de los trámites en Zona Franca. Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol operativo con énfasis en la aplicación oportuna de las regulaciones, normas y procedimientos establecidos, así como por el registro, oportuno, de la información y documentación en los sistemas computarizados que apoyan dicha gestión.</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: el ocupante del cargo se relaciona con la unidad de compras para la recepción de material e insumos, así como para tratar asuntos relacionados con las importaciones. Por otra parte, con el área de administración para tratar asuntos relacionados con los gastos y pagos del proceso de importación y nacionalización. Asimismo, con el área de Operaciones para la</p>	

elaboración de las matrices de integración de correspondientes al proceso de nacionalización o exportación de productos terminados fabricados en planta.

Externas: el ocupante del cargo se relaciona externamente con proveedores de servicios de transporte terrestre y navieros. Asimismo, con agentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para tratar asuntos relacionados con las importaciones y exportaciones de materia prima y productos terminados. Con organismos de seguridad para la resolución de problemas.

Nombre del Cargo	Analista Compras
Nivel Jerárquico	Técnico
Departamento al que pertenece	Compras y Logística
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
Realizar las actividades relacionadas con el proceso de compras, a fin de garantizar a la empresa de la dotación de las materias primas, productos terminados, servicios, insumos y otros bienes, necesarios para su operación, de acuerdo con los requerimientos formulados por las distintas unidades, previa aprobación de la Gerencia de Compras y Logística.	
Naturaleza y Alcance del Cargo: Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe de Compras y Logística por la formulación, ejecución y control de la programación de compras, garantizando que la misma se realice dentro de las condiciones y recursos financieros previamente aprobados. Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol operativo con énfasis en la aplicación oportuna de	

las normas y procedimientos establecidos, así como de las herramientas de control tales como: la programación y presupuesto de compras.

Relaciones del Cargo:

Internas: el ocupante del cargo se relaciona con la unidad de comercio exterior para la recepción de material e insumos, así como para obtener la información relacionada con importaciones. Por otra parte, con todas las áreas para levantar las necesidades de compra y acordar fechas para las tramitaciones de compra, a fin de garantizar que los requerimientos se cumplan. Con el área de administración para el control de los recursos financieros incluidos en el presupuesto de compras, así como para la entrega de la documentación relacionada con los requisitos formales y legales de la compra. Con almacén para la recepción de la mercancía.

Externas: el ocupante del cargo se relaciona externamente con proveedores de materias primas, productos terminados, servicios, insumos y otros bienes, tanto para la adquisición de estos como para tratar asuntos relacionados con las condiciones a ser negociadas y canalización de los reclamos.

Nombre del Cargo	Auxiliar Contable
Nivel Jerárquico	Técnico
Departamento al que pertenece	Administración
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
Asistir en la realización de tareas de naturaleza contable, mediante el análisis, clasificación, registro y control de operaciones y transacciones, de acuerdo con los principios	

administrativos/ contables, las normas y procedimientos internos que rigen la materia e instrucciones emanadas de la Oficina de Administración.

Naturaleza y Alcance del Cargo:

Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe de Administración por el adecuado análisis, clasificación, registro y control de operaciones y transacciones contables / administrativas. Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol operativo con énfasis en la ejecución de dichas tareas, así como de su adecuación con los principios contables y las normas administrativas que los regulan.

Relaciones del Cargo:

Internas: internamente, el ocupante del cargo se relaciona con todos los empleados para la atención de los derechos y obligaciones laborales. Igualmente, con todos los departamentos para la recepción de las facturas.

Externas: Externamente, se relaciona con los clientes para tratar asuntos relacionados con la conciliación de la cartera y la cobranza.

Nombre del Cargo	Asistente Administrativo
Nivel Jerárquico	Técnico
Departamento al que pertenece	Administración
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
Realizar tareas de naturaleza administrativa, financiera y contable, así como otras relacionadas con la gestión de personal, mediante el análisis, clasificación, registro y control de dichas	

tareas y operaciones , a fin de apoyar el área administrativa, suministrando información, confiable y oportuna, para la toma de decisión, de acuerdo con los principios administrativos/ contables, las normas y procedimientos internos que rigen la materia e instrucciones emanadas de la Oficina de Administración.

Naturaleza y Alcance del Cargo:

Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe de Administración por la clasificación, registro y control de tareas y operaciones, de naturaleza administrativa; financiera; contable y de recursos humanos, a fin de suministrar información confiable y oportuna para la toma de decisión administrativa y gerencial. A tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol operativo con énfasis en la ejecución de dichas tareas, así como de su adecuación con los principios contables y las normas administrativas

Relaciones del Cargo:

Internas: el ocupante del cargo se relaciona con todos los empleados para la atención de los derechos y obligaciones laborales. Igualmente, con todos los departamentos para la recepción de las facturas.

Externas: se relaciona con los clientes para tratar asuntos relacionados con la conciliación de la cartera y la cobranza.

Nombre del Cargo	Operario
Nivel Jerárquico	Operativo
Departamento al que pertenece	Producción
Jornada Laboral	Completa

Tipo de Vacante	De Planta
<p>Operar y hacer mantenimiento de los equipos de planta, siguiendo los programas de producción y mantenimiento establecidos, con fin de fabricar productos terminados de primera calidad y garantizar la confiabilidad de la plataforma operativa.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el jefe de producción por el cumplimiento de los procesos de operación y mantenimiento de las máquinas, con base en los criterios de calidad, normatividad, organización y seguridad, asegurando la adecuada fabricación de productos terminado. Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol operativo con énfasis en la aplicación oportuna de las programaciones de producción, normas y procedimientos establecidos, así como de las herramientas de control.</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: el ocupante del cargo se relaciona, a nivel Corporativo, con las unidades de: Producción para recibir y ejecutar las hojas de producción. Calidad y Laboratorio para recibir orden de producción para pruebas y verificar materia prima. Con el área de almacén para recibir materia prima para producción y repuestos para mantenimiento. Con el área de mantenimiento para recibir órdenes de mantenimiento preventivo y correctivo de la máquina. Con HSEQ para recibir capacitación en SSGT y curso Montacarguista.</p> <p>Externas: ninguna.</p>	

Nombre del Cargo	Almacenista
Nivel Jerárquico	Operativo
Departamento al que pertenece	Compras y Logística

Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Realizar las tareas relacionadas con el proceso de Almacén, a fin de contribuir con los niveles óptimos de inventario, distribución, almacenamiento y despacho, de acuerdo con la normativa interna y las regulaciones que rigen la materia, así como las instrucciones emanadas de la Jefatura de Compras y Logística.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe de Compras y Logística por la realización y control de las tareas relacionadas con el proceso de almacén. Para tal efecto, ejerce un rol operativo con énfasis, en el cumplimiento y verificación de las normas y procedimientos que rigen la materia, a fin de asegurar que las acciones se ejecuten con base en las mismas, así como en lo programado, informando, oportunamente, sobre las desviaciones para la toma de decisión oportuna.</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: el ocupante del cargo se relaciona con las unidades de: Calidad para la realización del servicio de logística tanto de materia prima, nacional e importada, como de productos terminados, así como para la inspección de los productos devueltos por los clientes. Con contabilidad para la entrega de la documentación que respalda las operaciones de recepción y despacho de material incluyendo el formulario de zona franca. Con producción para la entrega de materia prima de acuerdo con los requerimientos contenidos en la hoja de producción, así como la recepción de los productos terminados.</p> <p>Externas: Se relaciona con proveedores para la recepción de materia prima y cumplir con la normativa de relacionada con dicha recepción de material.</p>	

Nombre del Cargo	Operario
Nivel Jerárquico	Operativo
Departamento al que pertenece	Producción
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Operar y hacer mantenimiento de los equipos de planta, siguiendo los programas de producción y mantenimiento establecidos, con fin de fabricar productos terminados de primera calidad y garantizar la confiabilidad de la plataforma operativa.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el jefe de producción por el cumplimiento de los procesos de operación y mantenimiento de las máquinas, con base en los criterios de calidad, normatividad, organización y seguridad, asegurando la adecuada fabricación de productos terminado. Para tal efecto, el ocupante del cargo ejerce un rol operativo con énfasis en la aplicación oportuna de las programaciones de producción, normas y procedimientos establecidos, así como de las herramientas de control.</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: el ocupante del cargo se relaciona, a nivel Corporativo, con las unidades de: Producción para recibir y ejecutar las hojas de producción. Calidad y Laboratorio para recibir orden de producción para pruebas y verificar materia prima. Con el área de almacén para recibir materia prima para producción y repuestos para mantenimiento. Con el área de mantenimiento para recibir órdenes de mantenimiento preventivo y correctivo de la máquina. Con HSEQ para recibir capacitación en SSGT y curso Montacarguista.</p>	

Externas: ninguna.

Nombre del Cargo	Auxiliar Servicios Generales
Nivel Jerárquico	Operativo
Departamento al que pertenece	Administración
Jornada Laboral	Completa
Tipo de Vacante	De Planta
<p>Garantizar que las instalaciones de la empresa se encuentran en correcto estado de orden y aseo, y brindar el servicio de cafetería, contribuyendo a tener un ambiente seguro y agradable tanto para los empleados como para los clientes y visitantes.</p>	
<p>Naturaleza y Alcance del Cargo:</p> <p>Entorno: El ocupante del cargo responde ante el Jefe Administrativo por el cumplimiento de labores de aseo, limpieza y desinfección en las oficinas, bodega y puestos de trabajo, atención de cafetería, conforme a las normas y procedimientos establecidos para ello. Asegurando el correcto estado de orden y aseo de las instalaciones de la empresa</p> <p>Relaciones del Cargo:</p> <p>Internas: Con todos los cargos en el ejercicio de su labor.</p> <p>Externas: Ninguna</p>	

Competencias transversales necesarias para lograr la sostenibilidad de la Organización

Todos los cargos de la compañía independiente del rol en el que se encuentren deben poseer estas competencias:

Trabajo en equipo La habilidad de manejar relaciones interpersonales con facilidad y éxito, trabaja colaborativamente con los demás para lograr las metas y objetivos comunes de la organización.

Tabla 1. Grados de competencia trabajo en equipo

<i>Grado</i>	<i>Comportamientos</i>
Nivel 1 – Insatisfactorio, Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se relaciona con los demás colaboradores. ✓ Su trabajo colaborativo es deficiente, no ayuda a cumplir metas.
Nivel 2 – Bueno, por encima del estándar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es capaz de trabajar en conjunto con los demás, aunque no siempre ayuda a cumplir metas. ✓ Genera trabajo en unión con los demás, sin embargo, no siempre respeta las opiniones de los demás.
Nivel 3 – Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene la habilidad de relacionarse eficientemente de forma interpersonal. ✓ Trabaja con todo el equipo enfocado en lograr las metas comunes.

Adaptabilidad al cambio: Se adapta fácilmente al ambiente, cultura, y a las tareas que se le proponen, sin importar que estas sean cambiantes, es decir, no siempre las mismas estables.

Representa una habilidad de modificar la conducta propia para bien.

Tabla 2. Grado de competencia adaptabilidad al cambio

<i>Grado</i>	<i>Comportamientos</i>
Nivel 1 – Insatisfactorio, Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le cuesta manejarse cuando se presentan cambios. ✓ No puede adaptarse en frente de situaciones que lo pongan fuera de lo que acostumbra.

Nivel 2 – Bueno, por encima del estándar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se esfuerza por adaptarse, aunque cometa mínimos fallos en acciones. ✓ Se adapta a los ambientes con poca dificultad.
Nivel 3 – Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es capaz de adaptarse exitosamente cada que se le presente un cambio. ✓ La facilidad para cambiar comportamientos personales fluye en él.

Servicio al cliente: Tiene que ver con la demostración de iniciativa para ayudar al cliente, de entenderlo y buscar la manera de siempre satisfacer sus necesidades, se esfuerza por resolver los problemas de los clientes y dar el mejor producto y/o servicio.

Tabla 3. Grado de competencia servicio al cliente

<i>Grado</i>	<i>Comportamientos</i>
Nivel 1 – Insatisfactorio, Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No demuestra interés en ayudar al cliente. ✓ No presta atención ni se ve iniciativa para dar la mejor experiencia a los clientes.
Nivel 2 – Bueno, por encima del estándar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se esfuerza con ayudar a los clientes, aunque no siempre resulte de la mejor manera. ✓ Se percibe en él la atención hacia el cliente.
Nivel 3 – Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es capaz de solucionar de la mejor manera los problemas de los clientes. ✓ Se encarga de dar la mejor experiencia de servicio a todos los clientes.

Conocimiento organizacional: Hace referencia a la destreza de estar muy ubicado en la empresa, tener conocimiento del entorno, los cargos existentes, los demás colaboradores, estar al tanto de la misión, visión y valores de la organización.

Tabla 4. Grado de competencia conocimiento organizacional

<i>Grado</i>	<i>Comportamientos</i>
Nivel 1 – Insatisfactorio, Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene conocimiento de la estructura básica de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No está al tanto de las políticas de la organización en la que labora.
Nivel 2 – Bueno, por encima del estándar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene conocimiento básico acerca de la organización. ✓ Está al tanto de los demás colaboradores y/o directivos.
Nivel 3 – Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene claridad de todo lo que tiene que ver con información de la organización. ✓ Conoce de antemano el organigrama de la empresa y donde se encuentra su cargo.

Pensamiento analítico: Capacidad de trabajo mental, a través de la cual se es hábil para solucionar un problema dividiéndolo en partes más pequeñas.

Tabla 5. Grado de competencia pensamiento analítico

<i>Grado</i>	<i>Comportamientos</i>
Nivel 1 – Insatisfactorio, Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sus capacidades mentales analíticas son escasas o no existentes. ✓ La manera de resolver problemas es básica y poco funcional.
Nivel 2 – Bueno, por encima del estándar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es capaz de resolver problemas, aunque no de manera analítica como lo requiere la organización. ✓ Su capacidad de resolver problemas es buena.
Nivel 3 – Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene habilidades mentales de solución de problemas analítico, lo hace por partes. ✓ La eficiencia es observable por sus capacidades de trabajo mental.

Comunicación asertiva: Habilidad de escuchar a los demás colaboradores siendo empático y comprendiendo sus necesidades e intereses de todos. También comunicar opiniones de manera adecuada sin provocar malentendidos y discusiones con los demás.

Tabla 6. Grado de competencia comunicación asertiva

<i>Grado</i>	<i>Comportamientos</i>
Nivel 1 – Insatisfactorio, Mínimo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No es capaz de comunicar sus ideas claramente ni entender la de los demás. ✓ Escasez de empatía y expresión.
Nivel 2 – Bueno, por encima del estándar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede darse a entender, aunque con algo de dificultad. ✓ Escucha las opiniones de los demás, pero no siempre es empático.
Nivel 3 – Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es capaz de entender a los demás colaboradores generando ambiente de comprensión seguro. ✓ Puede dar opiniones e ideas y escuchar y aceptar también de los demás.

Matriz de competencias específicas con base en roles y cargos dentro de la organización

El objetivo número tres que se presenta en el desarrollo de nuestro trabajo y realizaremos su entrega a la empresa MANTOS ANDINOS SAS es la Matriz de Competencias para cada uno de los roles presentados anteriormente, para cada uno de los roles y cargos de la organización se especifican sus competencias y se puntualizan de acuerdo a su nivel de importancia para cada cargo. Lo que planteamos es que se pueda visualizar los empleados claves en la compañía, también nos ayuda a ver si se tienen algunas necesidades de formación y entrenamiento.

Tabla 7. Matriz de competencias específicas para cargos y roles

MATRÍZ DE COMPETENCIAS POR ROLES				
ROL	COMPETENCIAS			
Rol Directivo o Gerencial	Equipo de Trabajo	Capacidad de Negociación	Conocimientos en todas las Normas Legales	Liderazgo
Gerente general	4	4	4	4
Gerente de Operaciones	4	4	4	4
Rol Estratégico	Organización y Planeación	Comunicación Asertiva	Gestión Administrativa	Capacidad Tecnológica
Jefe de Producción	4	4	2	2
Jefe de Mantenimiento	4	3	3	4
Jefe de Administración	4	4	3	3
Jefe de Compras y Logística	4	3	2	2
Contador	4	4	2	4
Coordinador HSQ	4	4	4	2
Coordinador Comercial	4	4	2	3
Rol Técnico	Organización	Comunicación Asertiva	Capacidad Tecnológica	Logística Documental
Analista de Comercio Exterior	4	4	4	4
Analista Compras	3	2	3	4
Auxiliar Contable	2	2	4	4

Asistente Administrativo	1	2	2	4
Rpl Operativo	Organización y Planeación	Manejo de Maquinaria y Equipo	Adaptabilidad a las Normas	Comunicación Asertiva
Operarios	4	4	4	3
Almacenistas	4	3	4	3
Auxiliar Servicios Generales	4	2	4	3

Definición de Roles

✓ Rol Directivo o Gerencial: En ese rol incluimos los cargos de máximo nivel jerárquico, y que por estatutos tienen un valor alto de toma de decisiones, son los directos responsables de los resultados de la organización, dan las directrices a los demás cargos.

✓ Rol Estratégico: Dentro de este rol encontramos el personal que tienen a su cargo los resultados de determinados procesos, siguen las órdenes del rol directivo y tienen personal a su cargo.

✓ Rol Técnico: En este rol encontramos aquellos cargos de índole técnico, que responden por algunos servicios, administración de documentación, contacto continuo con los clientes o proveedores.

✓ Rol Operativo: En este último rol encontramos todos los cargos a nivel técnico que responde por los procesos operativos, se especializan en el manejo y conocimiento de la propiedad, planta y equipo; así como los equipos y recursos.

Competencias Específicas: acá realizaremos las competencias propias de cada nivel, teniendo en cuenta sus funciones, las responsabilidades de cada cargo y rol.

Tabla 8. Competencias específicas rol directivo

Rol Directivo

Equipos de Trabajo

Capacidad de Negociación

Conocimiento en todas las normas legales

Liderazgo

Tabla 9. Competencias específicas del rol estratégico

Rol Estratégico

Organización y Planeación

Comunicación Asertiva

Gestión Administrativa

Capacidad Tecnológica

Tabla 10. Competencias específicas rol técnico

Rol Técnico

Organización

Comunicación Asertiva

Logística Documental

Capacidad Tecnológica

Tabla 11. Competencias Específicas Rol Operativo

Rol Operativo

Orientación Al Resultado

Manejo de maquinaria y equipos

Adaptabilidad a las normas

Comunicación

Tabla 12. Grados para competencias específicas

Niveles de Competencias

GRADO	APRECIACION
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento, cualidades y destrezas. ✓ Desempeño mínimo de la competencia.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento, cualidades y destrezas que cumplen medianamente. ✓ Desempeño apropiado de la competencia.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento, cualidades y destrezas que cumplen con la competencia. ✓ Desempeño Cumplido de la competencia.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento, cualidades y destrezas que superan los procedimientos de la competencia. ✓ Desempeño excelente de la competencia.

Tabla 13. Nivel por competencias rol directivo comportamientos asociados

Competencia	Nivel	Comportamiento
Equipos de Trabajo		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene las relaciones con el grupo de trabajo. ✓ Se encarga de mantener motivados a

<p>Es la capacidad para liderar, administrar, elaborar y valorar los procesos y equipos de trabajo que tenga a cargo, con el objetivo de lograr los resultados deseados y formulados por la compañía.</p>	1	<p>los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza seguimiento al cumplimiento de las funciones y crea procedimientos de operación. ✓ Encarga a los trabajadores, diferentes compromisos y hace evaluaciones de estos para establecer los resultados.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantea procedimientos de acción para la realización de las funciones. ✓ Programa reuniones. ✓ Comunica de manera pertinente y conveniente. ✓ Realiza evaluaciones.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza control para conseguir que los trabajadores se enfoquen en las metas y los objetivos propuestos. ✓ Respeto las opiniones de sus colaboradores.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esta enterado de las ventajas y desventajas de los colaboradores en su equipo de trabajo. ✓ Entrega a sus colaboradores los

		<p>recursos precisos, para que puedan elaborar sus tareas de forma eficaz.</p> <p>✓ Da confianza a sus colaboradores y es accesible para resolver dudas frente a los objetivos propuestos.</p>
<p style="text-align: center;">Capacidad de Negociación</p> <p>Consiste en la habilidad para relacionarse e interactuar con diferentes personas los cuales pueden ser proveedores, clientes, y los diferentes grupos de interés para buscar oportunidades de negocio.</p>	1	<p>✓ Sabe cómo debe administrar a las personas en cualquier ambiente propuesto.</p> <p>✓ Se mantiene concentrado y está atento a todas las propuestas que se le planteen.</p>
	2	<p>✓ Realiza propuestas asertivas para lograr llegar a convenios favorables para la compañía.</p> <p>✓ Respeto las opiniones de los colaboradores y las acepta.</p>
	3	<p>✓ Plantea labores al presentarse situaciones de riesgo de cualquier tipo.</p> <p>✓ Mantiene proponiendo ideas que generan marca en el momento de decidir.</p>
	4	<p>✓ Sabe adaptarse al entorno.</p> <p>✓ Tiene liderazgo, se desenvuelve en óptimas condiciones lo cual lo convierte</p>

		eficaz en todo tipo de negociaciones.
<p>Conocimiento en todas las Normas Legales</p> <p>Comprensión de las diferentes leyes y normas que rigen a la compañía en todos los ámbitos como legales, tributarias, ambientales, etc.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene sensatez sobre las leyes que rodea a la compañía y las decisiones que deben tomar fundadas en los reglamentos establecidos por la ley. ✓ Conoce los reglamentos, circulares de la organización y como se deben aplicar.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene actualizado de las leyes, confirmando su importancia y ejecución para la organización. ✓ En su archivo mantiene el estatuto interno, el manual de normas en el cual los hace cumplir.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce los temas legislativos del país a la par con los internacionales. ✓ Sabe que sus acciones deben ser consecuentes con la ley.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueve las leyes y normas. ✓ Motiva a que todos sus colaboradores se interesen por la legislación.

<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <p>Es la capacidad para gobernar y encomendar funciones, tareas y actividades, esbozando metas y estrategias, a través de labores que impliquen el interés del equipo de trabajo, seguimiento y retroalimentación de los resultados obtenidos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza vigilancia sobre las acciones que son responsabilidad de los colaboradores. ✓ Supervisa las actividades de los colaboradores.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene a sus colaboradores informados de los logros y las metas que se fijan. ✓ Realiza propuestas de trabajo para los colaboradores que permitan el logro de objetivos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica las competencias que tienen los colaboradores e identifica que responsabilidades puede encargar. ✓ Respeto las ideas, acata las propuestas planteadas.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hace seguimiento a los resultados que son arrojados por los colaboradores. ✓ Aprueba que sus colaboradores se expresen y tiene en cuenta sus opiniones

Tabla 14. Nivel por competencias rol estratégico comportamientos asociados

Competencia	Nivel	Comportamiento
<p style="text-align: center;">Organización y Planeación</p> <p>Es la capacidad para desarrollar y planear las funciones y actividades de forma organizada, consiguiendo realizar los procesos de forma completa, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza de manera organizada todas sus actividades. ✓ Define las prioridades de su labor diaria, y las lleva de manera organizada.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza programación de sus actividades y establece horarios para su ejecución. ✓ Mantiene organizada su labor.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observa los efectos las actividades de sus colaboradores e instaure planes de mejora. ✓ Al presentarse alguna situación, organiza sus ideas para cada una de ellas.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa actividades y es organizado al administrar recursos. ✓ Administra de forma apropiada los recursos de la compañía.
<p style="text-align: center;">Comunicación Asertiva</p> <p>Es la capacidad para manejar un lenguaje</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muestra en sus informes buena redacción y claridad en su lenguaje. ✓ Maneja de forma adecuada los equipos de comunicación que tiene a su

<p>apropiado y eficaz al momento de participar con personas sin importar su nivel jerárquico, entendiendo todos los medios de interpretación.</p>		cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presenta informes entendibles. ✓ Utiliza un vocabulario claro y se hace concebir con sus grupos de interés y colaboradores.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sus informes se presentan de manera eficiente y clara en sus grupos de interés y colaboradores.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se preocupa por que sus comunicaciones personales sean eficaces. ✓ En sus informes se destaca por que maneja una muy buena escritura.
<p style="text-align: center;">Gestión Administrativa</p> <p>Es la capacidad para proponer y manejar optima, enérgica y eficiente los recursos de los que dispone la organización, entre los cuales se rodean las personas, técnicos, materiales, económicos y tecnológicos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja de manera adecuada los recursos que se le fueron entregados. ✓ Tiene conocimiento de los recursos tanto intangibles como tangibles de toda la compañía.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motiva a los colaboradores a mantener una buena utilización de los recursos. ✓ Constantemente intenta tomar provecha a las situaciones para reservar los recursos.

	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce los recursos que va a necesitar en todas las áreas y tramita para que se adquieran. ✓ Realiza control y auditoria de los recursos que posee la compañía.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueve el buen uso y cuidado de los recursos que tiene la compañía. ✓ Concientiza a los colaboradores las ventajas conservar el medio ambiente.
<p style="text-align: center;">Capacidad Tecnológica</p> <p>Es la Capacidad para usar adecuadamente los métodos de comunicación y tecnológicos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza los programas que tiene la compañía. ✓ Conoce los sistemas tecnológicos que aumentan el desempeño en el cargo y de sus colaboradores.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene indagando sobre cualquier duda que tenga en el momento. ✓ Se adecúa rápidamente a los cambios tecnológicos de la compañía.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecuta eficientemente los mecanismos tecnológicos que cuenta en su cargo ✓ Plantea nuevas técnicas de progreso en los procesos tecnológicos y los usa en

	su cargo.
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene en constante actualización sobre los equipos y los usa para transformar su manera de realizar sus tareas. ✓ Ofrece asesoría y promueve el uso apropiado de las herramientas tecnológicas.

Tabla 15. Nivel por competencias rol técnico comportamientos asociados

Competencia	Nivel	Comportamiento
<p>Organización</p> <p>Es la habilidad en desplegar y proyectar las funciones, tareas y acciones de forma establecida, logrando iniciar métodos de forma completa.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene e impulsa a sus compañeros a mantener su puesto de trabajo organizado. ✓ Realiza de manera organizada sus actividades durante su jornada laboral.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza semanalmente programación de sus actividades, y instaura horarios para todas. ✓ Realiza inspección del tiempo que dispone para realizar sus actividades.

	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza evaluación de su trabajo y se fija metas para mejorar sus actividades. ✓ Organiza las ideas para cada situación que se le presente en sus tareas.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda en la programación de actividades en la compañía. ✓ Dispone de manera apropiada de los recursos que tiene a su responsabilidad.
<p style="text-align: center;">Comunicación Asertiva</p> <p>Habilidad para emplear un vocabulario conveniente y eficiente al iniciar las conversaciones con clientes, proveedores, entre otros.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza de forma adecuada la elaboración de cartas, documentos y oficios, etc. ✓ Maneja las herramientas de comunicación que obtiene en su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entiende a los colaboradores internos y externos en la compañía y se relacionan con su cargo. ✓ Redacta de buena forma y utiliza conectores en sus informes.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza informes comprensibles y claros.

	3	✓ Se expresa de manera fluida y se hace entender con sus compañeros.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar comunicaciones eficaces. ✓ Maneja un nivel de escritura y redacción alto.
<p style="text-align: center;">Capacidad Tecnológica</p> <p>Es la capacidad para usar correctamente los sistemas de comunicación y tecnológicos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza los programas que posee la compañía. ✓ Tiene a su disposición los sistemas tecnológicos que proporcionan el buen desempeño en su cargo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se capacita sobre los avances tecnológicos que apliquen para el desarrollo de sus funciones. ✓ Se adapta a los cambios tecnológicos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza de manera responsable los equipos tecnológicos que tiene a su cargo. ✓ Propone dentro de la organización procesos que permita el uso de nuevas tecnologías.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suministra asesoría para iniciar el uso apropiado de los equipos tecnológicos. ✓ Realiza procesos para los clientes

		internos y externos que tienen acceso a la información relevante.
<p style="text-align: center;">Logística Documental</p> <p>Es la capacidad para catalogar, situar y tratar, todos aquellos documentos y archivos que circulan en la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene claridad sobre los documentos y archivos que tienen a su cargo. ✓ Conoce el sistema de archivo de la compañía y puede hacer entrega inmediata de cualquier documento.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la ubicación del archivo y los documentos del área. ✓ Tiene lista de chequeo de los documentos de la compañía.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avisa si el registro documental no está funcionando. ✓ Elabora procedimientos para sistemas de información donde pueda visualizar la documentación.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce las bases de datos de los documentos. ✓ Mantiene un archivo físico y uno escaneado.

Tabla 16. Nivel por competencias rol operativo comportamientos asociados

Competencia	Nivel	Comportamiento
<p style="text-align: center;">Orientación Al Resultado</p> <p>Es la habilidad que tiene iniciar eficientemente las actividades diarias de su trabajo, enfocadas al desempeño de todos sus compromisos.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con las tareas operativas que se le asignan. ✓ Es organizado al realizar sus tareas y funciones.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para tener una mayor ejecución en sus tareas toma la iniciativa. ✓ Planea día a día sus actividades.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en actividades que mejoran sus competencias organizacionales. ✓ Tiene varias alternativas para realizar sus funciones y actividades.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede cumplir con diferentes procesos de manera paralela haciéndolos de manera eficaz. ✓ Promueve excelencia en la comunicación, eficiencia en sus relaciones en el trabajo en equipo.
<p style="text-align: center;">Manejo de Maquinaria y Equipo</p> <p>Manejo y utilización de las herramientas</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce, comprende y maneja las herramientas, maquinaria que le han sido entregadas para el desarrollo de su cargo. ✓ Maneja a conformidad las maquinas,

<p>y equipos de la organización y los pertenecientes a su cargo, conservándolos en buen estado y perfeccionando su uso, a través de la aplicación de las normas de seguridad industrial.</p>		<p>equipos y herramientas entregados para el cumplimiento de su cargo.</p>
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se capacita y conoce la maquinaria, herramientas y equipos que son usados en cada proceso de producción, adicional tiene en cuenta los implementos de seguridad industrial. ✓ Maneja de forma eficiente los dispositivos, maquinaria y herramientas de la compañía.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce la diferencia de utilizar los dispositivos, maquinaria y herramienta que posee la organización. ✓ Promueve el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, equipos y maquinaria de la organización.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede reconocer mantenimientos de mejora, preventivo y correctivo, así puede ayudar en su agotamiento y mantenimiento. ✓ Comparte información al equipo para que interactúen sobre el desarrollo

		de los dispositivos, herramientas y maquinaria.
<p style="text-align: center;">Adaptabilidad a las Normas</p> <p>Es la capacidad que tiene una persona para adaptarse de forma óptima en las fases físicas y emocionalmente, a los cambios de entorno, teniendo importante consideración en las normas de la organización.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se adapta fácilmente ante los movimientos que pueden surgir en el cargo y su entorno. ✓ Acepta y es tolerante ante las implicaciones que un cambio pueda traer en su cargo en cualquier momento.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se adapta completamente a las exigencias de su cargo y ayuda a sus compañeros a entenderlas. ✓ Cumple con las normas, procesos y procedimientos establecidos respecto a su cargo y funciones.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se le facilita adecuarse a cualquier ambiente, y colabora con sus compañeros al entendimiento de estas. ✓ Es comprometido con sus tareas, responsabilidades y con todo tipo de régimen que se presente en la

		organización.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede adaptarse y adecuar las tareas actividades que tiene en su responsabilidad las cuales se ejecutan de manera eficiente y eficaz. ✓ Manifiesta estar siempre motivado y optimista frente a cualquier cambio que se pueda dar en la organización.
<p style="text-align: center;">Comunicación Asertiva</p> <p>Es la Habilidad de mantener un vocabulario apropiado y eficaz al momento de interactuar con otras personas.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce la manera adecuada como se deben diligenciar los formatos de tareas de mantenimiento, trabajo en alturas y demás que se presenten en su labor. ✓ Maneja de forma adecuada los dispositivos de comunicación que tiene en su cargo y en su área.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se preocupa siempre por hacerse entender de sus compañeros y jefes de área relacionados con sus funciones y su cargo. ✓ Su escritura en el diligenciamiento de los formatos y fichas es buena y facilita su entendimiento.

3	<ul style="list-style-type: none">✓ Los formatos y fichas son diligenciados de manera comprensible, clara y eficiente que permiten tomar medidas a tiempo en el área productiva.✓ Maneja un vocabulario claro, fácil y se hace entender.
4	<ul style="list-style-type: none">✓ Muestra importancia en crear interacciones personales eficientes en todas las áreas de la compañía.✓ Se destaca por apoyar en las demás áreas, por participar en las diferentes actividades por manejar un buen ambiente y clima laboral.

Diseño del Modelo de evaluación por método competencias

Tabla 17. Estructura de cargos por roles

ROL	CARGO
Directivo o Gerencial	Gerente General
	Gerente de Operaciones
Estratégico	Jefe de Producción
	Jefe de Mantenimiento
	Jefe de Administración
	Jefe de Compras y Logística
	Contador
	Coordinador HSEQ
	Coordinador Comercial
Técnico	Analista Comercio Exterior
	Analista Compras
	Auxiliar Contable
	Asistente Administrativo
Operativo	Operarios
	Almacenistas
	Auxiliar Servicios Generales

Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias

Objetivo:

Evaluar y calcular el desempeño de los trabajadores de la empresa Mantos Andinos SAS para cargo de la organización.

Resultados Esperados:

Establecer las situaciones de desempeño de los trabajadores de la compañía, con el fin de mejorar el talento humano.

En el presente documento, usted deberá marcar con una x en cada una de las preguntas en la opción que usted considere conveniente y concuerde con el comportamiento frecuente practicado en su cargo, donde:

1	Nunca	No tiene el comportamiento
2	Ocasionalmente	Pocas veces tiene ese comportamiento
3	Frecuentemente	La mayoría de las veces tiene ese comportamiento
4	Siempre	Siempre tiene ese comportamiento

Tabla 18. Evaluación de desempeño rol directivo

Comportamientos	1	2	3	4
1. Brinda información de manera oportuna a los clientes.				
2. Se mantiene atento a las necesidades que debe contener el producto o servicio para la entrega al cliente final.				
3. Esta siempre dispuesto a recibir las solicitudes, inquietudes, oportunidades de mejora, de los clientes.				
4. Hace solo lo necesario para que el cliente se sienta satisfecho, y no tiene en cuenta sus inquietudes.				
5. Demuestra interés por atender los clientes y se alarma por que estén satisfechos con os productos y servicios.				
6. Se muestra presto por resolver de manera inmediata las solicitudes de los clientes.				
7. Siempre se dirige de manera respetuosa, atenta y diligente al comunicarse con los clientes.				
8. Posee la habilidad de entender las necesidades de los clientes.				
9. Conoce las necesidades de los clientes internos y externos, y las comunica cuando se merece.				

10. Conoce las herramientas y los medios de los que dispone su cargo.				
11. Mide la satisfacción del cliente frente a su servicio prestado.				
12. Evalúa su forma de atender a los clientes y instaura opciones de mejora en su servicio.				
13. Se anticipa a los posibles problemas que pueden presentarse.				
14. Ejecuta eficientemente todas las actividades en las que interviene su equipo de trabajo, sin ningún inconveniente.				
15. Se inquieta por la convivencia y la forma que genera en su equipo de trabajo.				
16. Ayuda con el trabajo de equipo de forma rápida, independiente de sus beneficios propios.				
17. Cumple con sus labores y responsabilidades con el equipo de forma precisa.				
18. Se interesa por amparar la armonía y apoyo en el equipo de trabajo y presta su ayuda para llevar a cabo las metas.				
19. Conserva una actitud cordial y rápida con su equipo de trabajo.				
20. Se acomoda a los cambios, a la presión y a las reclamaciones que nacen en su equipo de trabajo.				
21. Se inquieta por establecer lazos de compañerismo y respeto en su equipo de trabajo, para estimular la eficacia de los resultados.				
22. Se interesa en plantear mejoras y opciones que contribuyan valor agregado al equipo de trabajo.				
23. Se inquieta porque su equipo de trabajo se motive cada día y trata de				

facilitar su ayuda.				
24. Conoce las reglas de calidad determinadas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.				
25. Realiza sus labores diarias asignadas, bajo las normas establecidas.				
26. Se interesa por contribuir sus instrucciones y destrezas en la prestación de los servicios institucionales.				
27. Se compromete con el acatamiento de los objetivos, sin dejar de lado la calidad de los servicios o productos.				
28. Se ubica en la mejora continua, elaborando sus actividades de forma idónea.				
29. Maneja los recursos que tiene a su cargo de forma apropiada y los mantiene en buen estado para su inmejorable trabajo.				
30. Corrige a su equipo de trabajo de las posibles faltas, para que no se vuelvan a mostrar.				
31. Trata de contribuir ideas para optimizar el servicio o producto.				
32. Asume riesgos significativos, renueva y mejora los procesos que hace en su cargo, proporcionando valor agregado.				
33. Maneja los recursos que dispone de forma eficaz.				
34. Conoce las reglas determinadas dentro de la organización para custodiar el medio ambiente.				
35. Motiva a las personas de su equipo de trabajo, para que sean más cuidadosos con el medio ambiente.				

36. Plantea elecciones que aumenten la colaboración con el medio ambiente.				
37. Se inquieta porque toda la organización practique las buenas normas ambientales que gobiernan en la compañía.				
38. Conoce las normas, procesos, procedimientos y principios corporativos de la organización.				
39. Ofrece información primordial de la organización a los clientes internos y externos.				
40. Practica las normas que le requiere su cargo, incluyendo las de salud ocupacional, seguridad industrial.				
41. Conoce la misión y la visión de la compañía y el nivel que ocupa su cargo dentro de las destrezas corporativas.				
42. Se interesa por conocer los procesos y procedimientos que se hacen en la compañía, aunque no se correspondan con su cargo.				
43. Se inquieta por apropiarse de información significativa de la compañía, como las normas, procesos, procedimientos y leyes que la rigen, para en cualquier momento explicar incertidumbres de los clientes internos y externos.				
44. Plantea mejoras en los procesos y procedimientos, teniendo como base la estructura de la compañía.				
45. Asesora a los colaboradores de la compañía en cuanto a sus instrucciones de la compañía.				
46. Se inquieta por reconocer y motivar a los colaboradores de la				

compañía.				
47. Ejecuta seguimiento y control para calcular el desempeño de las tareas e instituye técnicas de acción.				
48. Encomienda a los colaboradores del equipo, diferentes responsabilidades y tareas, y hace apreciaciones periódicas para establecer los resultados.				
49. Plantea procedimientos de acción para la realización de las tareas y actividades en el logro de las metas y objetivos.				
50. Plantea opiniones que concentren la atención de los colaboradores y que creen huella en la toma de decisiones.				
51. Conoce cumplidamente los reglamentos internos, circulares, manuales de la compañía y como aplicarlos.				
52. Conoce cumplidamente los temas legislativos, fiscales, laborales del país y se interesa por conocer la normativa internacional.				
53. Percibe que sus labores y diligencias corporativas sean constantes con los lineamientos establecidos por todas las normativas y leyes.				
54. Ejerce auditoría y control de todas las labores y actividades que están a cargo de los colaboradores.				
55. Fija tácticas de trabajo que admitan el buen desempeño y el logro de metas y objetivos.				
56. Ejecuta seguimiento constante de los resultados que son arrojados por el grupo de trabajo y colaboradores.				

Tabla 19. Evaluación de desempeño rol estratégico

Competencias	1	2	3	4
1. Brinda información de manera oportuna a los clientes.				
2. Se mantiene atento a las necesidades con las que debe contar el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Se inquieta por brindar atención inmediata y de calidad, tratando de resolver cualquier intranquilidad que se tenga del servicio o Producto ofrecido.				
4. Se dirige de manera educada, atenta y rápida a la hora de notificar a los clientes.				
5. Tiene la habilidad de entender las necesidades de los clientes internos y externos.				
6. Procede de manera perseverante por cumplir de forma agradable con la prestación del servicio a los clientes internos y externos.				
7. Ofrece información conveniente, completa, pertinente, preocupándose por que esta sea clara para los clientes internos y externos.				
8. Tiene determinado las necesidades de los clientes internos y externos, y las comunica cuando se amerita.				
9. Se anticipa a los inconvenientes que pueden presentarse si no se cumple con las obligaciones determinadas en el servicio y como consecuencia, trata de solucionar de manera inmediata.				
10. Se inquieta por la convivencia y la actitud que crea en su equipo de trabajo y colaboradores.				

<p>11. Informa cualquier primicia que afecte el trabajo del equipo del trabajo y sus colaboradores.</p>				
<p>12. Conoce tanto sus debilidades, como sus posiciones, y en qué valor pueden contribuir al equipo de trabajo.</p>				
<p>13. Favorece con el trabajo de equipo de manera rápida, libremente de sus beneficios particulares.</p>				
<p>14. Desempeña sus labores, tareas y compromisos con el equipo de forma precisa y puntual.</p>				
<p>15. Se acomoda con disposición a los cambios, a la coacción y a las reclamaciones que nacen en su equipo de trabajo.</p>				
<p>16. Se inquieta por crear lazos de confianza y respeto en su equipo de trabajo, para estimular la eficacia de los resultados.</p>				
<p>17. Se inquieta porque su equipo de trabajo se motive cada día y alterna de facilitar su ayuda tanto de forma particular como profesional.</p>				
<p>18. Conoce las normas de calidad determinadas para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios en la compañía.</p>				
<p>19. Ejecuta sus tareas y actividades diarias determinadas, bajo las normas de calidades determinadas.</p>				
<p>20. Consiente asesoría para ejecutar las actividades y tareas propias de su cargo.</p>				
<p>21. Es organizado y comprueba la eficacia de sus actividades y tareas.</p>				

<p>22. Usa los recursos que tiene a su cargo de forma correcta y hace lo posible por conservarlos en buen estado para su óptimo trabajo y aporte eficacia en el servicio o producto.</p>				
<p>23. Proyecta detalladamente sus actividades y tareas para evadir faltas, asegurándose de ofrecer un producto o servicio de calidad.</p>				
<p>24. Cuando realiza sus actividades y tareas diarias, representa el conocimiento que tiene el cliente del producto o servicio.</p>				
<p>25. Se plantea l o g r a r constantemente objetivos y metas, y hace medibles sus indicadores, aunque su cargo no lo requiera.</p>				
<p>26. Imagina como pueden estar orientadas sus actividades y tareas a compensar al cliente interno y externo y expone opciones de mejora.</p>				
<p>27. Maneja los recursos que dispone de manera eficaz.</p>				
<p>28. Conoce las normas y procedimientos determinados dentro de la compañía para vigilar el medio ambiente.</p>				
<p>29. Conoce las normas, procesos, procedimientos y principios corporativos básicos de la compañía.</p>				
<p>30. Practica las normas que le pide su cargo, incluyendo las de salud ocupacional y seguridad industrial.</p>				
<p>31. Conoce la misión y la visión de la compañía y el nivel que ocupa su cargo dentro de las habilidades corporativas.</p>				
<p>32. Se interesa por conocer los procesos y procedimientos que se ejecutan en la compañía, aunque no se correspondan con su cargo.</p>				
<p>33. Se reconoce por conocer los valores y principios corporativos que</p>				

rigen la compañía, y se esmera por aplicarlos.				
34. Se interesa por mantener su puesto de trabajo organizado y aseado.				
35. Instaure las prioridades de su trabajo diario, para llevarlas a cabo de forma organizada.				
36. Administra de manera eficaz y apropiada los recursos de los que dispone su cargo.				
37. Se identifica por ser una persona íntegra y organizada dentro y fuera de la compañía.				
38. Calcula a través de indicadores de gestión, los resultados que obtiene en su cargo.				
39. Propone asesoría a quienes lo requieren, para promover el uso apropiado de las herramientas y equipos tecnológicos a su cargo.				
40. Forma estrategias transformadoras, para que todos los clientes tanto internos como externos posean acceso a la información de la compañía mediante el uso de las nuevas tecnologías informáticas como: (por medio de páginas web, internet, intranet, entre otras).				

Tabla 20. Evaluación de desempeño rol técnico y operativo

Competencias	1	2	3	4
1. Brinda información de manera oportuna a los clientes.				
2. Está atento a las necesidades cardinales que debe tener el producto o servicio para la satisfacción del cliente.				
3. Está preparado a recibir las atenciones o inquietudes de los clientes				

internos y externos.				
4. Conserva una actitud simpática y honesta hacia los clientes internos.				
5. Se inquieta por proponer atención inmediata y de eficacia, solucionando cualquier inquietud que se posea del servicio o producto.				
6. Se dirige de manera educada, atenta y rápida a la hora de notificar con los clientes internos.				
7. Tiene muy determinado las necesidades de los clientes internos, y las comunica cuando se merece.				
8. Conoce considerablemente las herramientas, equipos, repuestos y los diferentes medios de los que dispone su cargo, utilizándolos cuando necesita compensar cualquier intranquilidad de los clientes internos de manera adecuada, clara e inmediata.				
9. Se inquieta por la armonía y la manera que genera en su equipo de trabajo y colaboradores.				
10. Notifica cualquier primicia que perturbe el trabajo del equipo del trabajo y colaboradores.				
11. Conoce tanto sus impotencias, como sus fortalezas, y en qué valor pueden contribuir al equipo de trabajo.				
12. Desempeña sus labores y responsabilidades con el equipo de trabajo de forma exacta.				
13. Retroalimenta información que piense meritoria de forma práctica a su equipo de trabajo y colaboradores.				
14. Es apreciado por su equipo de trabajo y colaboradores por ser				

colaborador y empático.				
15. Ayuda en el beneficio de buenas relaciones interpersonales, que valgan para optimizar el compromiso, la productividad de cada integrante del equipo de trabajo al beneficio de las metas y objetivos.				
16. Conoce las políticas de calidad determinadas para la fabricación y comercialización de los productos o la prestación de los servicios de la compañía.				
17. Ejecuta sus acciones diarias determinadas, bajo las reglas de calidades determinadas por la compañía.				
18. Se compromete con el acatamiento de las metas y objetivos, independientemente de la imposición que practique, sin dejar de lado la calidad del servicio o producto.				
19. Se sitúa en el perfeccionamiento continuo, elaborando sus tareas y actividades de forma dispuesta.				
20. Maneja los recursos que tiene a su cargo de forma conveniente y hace lo viable por conservarlos en buen estado para su óptimo trabajo y contribución en la eficacia en el servicio.				
21. Planea punto por punto sus actividades y tareas para evitar faltas, asegurándose de ofrecer un producto o servicio de la mejor calidad.				
22. Es propositivo y siempre trata de contribuir ideas para optimizar el servicio o producto prestado por la compañía.				
23. Conoce las normas, procesos y procedimientos establecidos dentro de la compañía para proteger el medio ambiente.				

<p>24. Se inquieta porque toda la compañía practique con las reglas ambientales que rigen la compañía.</p>				
<p>25. Expone un alto valor de comprensión sobre los servicios o productos que la compañía ofrece.</p>				
<p>26. Emplea todas las normas, procesos y procedimientos de calidad, pues c o m p r e n d e que de eso depende la imagen de la compañía.</p>				
<p>27. Se reconoce por aplicar los valores y principios corporativos que rigen en la compañía, y los aplica.</p>				
<p>28. Aconseja a miembros y c o l a b o r a d o r e s de la compañía en cuanto a sus instrucciones de la organización.</p>				
<p>29. Es propositivo y planea perfeccionamientos inmediatos a inconvenientes precisos que se presenten en la compañía.</p>				
<p>30. Toma decisiones apropiadas asentadas en el examen de variables que se ven envueltas en los procesos de producción.</p>				
<p>31. Se interesa por conservar su puesto y área de trabajo organizada y limpia.</p>				
<p>32. Dirige de forma eficaz y apropiada los recursos de los que dispone en su cargo y área de trabajo.</p>				
<p>33. Conoce la forma correcta para diligenciar formatos, hacer cartas, redactar documentos y oficios.</p>				
<p>34. Conoce la forma correcta de manejar los equipos de comunicación, maquinaria y herramientas con los que cuenta su cargo y área.</p>				
<p>35. Muestra informes de forma clara, comprensible y eficaz para sus</p>				

compañeros de trabajo y colaboradores.				
36. Conoce las áreas de archivo y los lugares establecidos para la documentación de su cargo y de su área.				
37. Es cauteloso y elige tener un archivo físico y uno escaneado, en caso de pérdida de algún documento.				
38. Conoce sus compromisos y responsabilidades y los ejecuta eficazmente.				
39. Se interesa por instruirse en todo lo referente a su cargo y su área de trabajo.				
40. Es experto en sus trabajos e incita la actividad en su área de trabajo, planteando procedimientos a cualquier conflicto que se presente a su cargo y su área de trabajo.				

Recomendaciones

A la empresa MANTOS ANDINOS SAS, se les hace entrega del modelo de evaluación de desempeño planteado en el actual trabajo, y se les recomienda se tengan presentes todos los lineamientos mostrados en la metodología, esto con el fin de conseguir los resultados esperados, tomar decisiones apropiadas; también se debe tener presente que se capaciten a los colaboradores, para la seguridad y éxito del proceso y procedimiento de evaluación.

Se recomienda a la Organización Mantos Andinos que dé a conocer el modelo de evaluación de desempeño, a través capacitaciones, para que todos estén enterados de este procedimiento, al igual que se hagan retroalimentaciones a los colaboradores de cada uno de los procesos, acerca de los resultados obtenidos, posterior a la ejecución de la evaluación, para que puedan estar al tanto sus debilidades, aptitudes y fortalezas, y realicen el plan de capacitación de los programas que perfeccionarán su desempeño.

Se sugiere que los procesos completos de Talento Humano, partiendo de la selección de personal, inducción, capacitación y este modelo de evaluación presentado estén completamente alineados.

Conclusiones

En la presente investigación se han descrito los procesos a llevar a cabo dentro de lo que es la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores en una organización, esto con el fin de implementarlo en la empresa MANTOS ANDINOS SAS, dando así beneficios de peso reflejados en mayor productividad empresarial y menos rotaciones, uno de los problemas que se enfrentan actualmente como consecuencia.

El propósito del trabajo fue desarrollado exitosamente luego de la identificación del problema en la empresa Mantos Andinos SAS de falta de modelo de evaluación de desempeño, usando una metodología de investigación con varias fases, se hizo el diseño estructurado del método de evaluación por competencias, que traerá variedad de beneficios para la empresa. También se logró el desarrollo de todos los objetivos propuestos del proyecto, entre los que se destacan la organización y estructuración de competencias para cada rol y persona que hace parte del talento humano de la empresa Mantos Andinos SAS, importantes porque se encuentran ligados a la obtención de objetivos y metas bases de la organización.

La importancia de la aplicación eficiente de una metodología de la investigación radica en que esta guía al análisis reflexivo y crítico de diferentes conceptos teóricos que se desarrollan en las investigaciones. La aplicación en este proyecto de grado, basado en los temas principales de la gestión del talento humano, como la evaluación del desempeño en los empleados, será propiciador de la exitosa solución de la problemática hallada en la organización Mantos Andinos SAS.

De acuerdo a los análisis conseguidos en la evaluación de desempeño por competencias medidas para los colaboradores, no solo les permitirán a los directivos de la empresa Mantos Andinos obtener la información acerca del nivel de desempeño se tiene de una forma objetiva, sino que también obtendrán información de la diferencia de ese desempeño de acuerdo a las funciones requeridas en el puesto, además suministrara información para el perfeccionamiento del talento humano, logrando identificar las debilidades de cada colaborador y a partir de ello desarrollar planes de formación de aprendizaje, planes de proceso de forma objetiva, estableciendo quien cuenta con las competencias requeridas para asumir un puesto con mayores exigencias de desempeño.

La evaluación de desempeño de los empleados por competencias permite tener claridad de la ejecución eficiente o no, de las labores de cada colaborador dentro de las organizaciones. El establecer las competencias y requerimientos para cada puesto de trabajo, es esencial para garantizar el talento humano indicado para la consecución de metas de la organización Mantos Andinos SAS.

Un manual de funciones y competencias laborales en las organizaciones es guía estricta para el departamento de talento humano y el desarrollo de sus actividades de contratación de personal. Mantener actualizadas las descripciones de los perfiles de cargo en el manual de funciones, es esencial para identificar y seleccionar el personal más competente para desempeñarse en su puesto de trabajo asignado.

Referencias

Alveiro Montoya, César (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro". [fecha de Consulta 30 de marzo de 2021].

ISSN: 1669-7634. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. 6ª edición. Buenos Aires. Ediciones Granica.

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccie3b3nestratc3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-marthaalles.pdf>.

Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. <http://repositorio.uchile.cl/bit>

Capuano, Andrea Miriam (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias.

Invenio. [Fecha de Consulta 16 de Marzo de 2021]. ISSN: 0329-3475. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87713710>

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Noviembre de 1999.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. [03-04-2013]. Disponible en:

<http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-deltalento-humano-chiavenato.pdf>

Guerrero Dávalos, C (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española.

De la teoría a la práctica.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 251).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Lozano Correa, Luz Janeth (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios. [Fecha de Consulta 30 de Marzo de 2021]. ISSN: 0120-8160. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

Méndez Carlos M. Teoría y metodología de la investigación. [En línea]. [16/03/2013]. Disponible en:

<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.123-130). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Página Web Oficial de Mantos Andinos (2020). www.mantosandinos.com

Perdomo P., S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. UNAD. Florencia [OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Ramírez Saldaña, Dilma Isabel (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. Ciencias Holguín, XII. Disponible

en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181517920002>

Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo, Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. [En línea]. [13-02-2014]. Disponible en:

www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

Anexos

Anexo A. Manuales de funciones de cargos

Nivel Directivo o Gerencial			
Denominación del Cargo	Gerente General	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Vicepresidente Ejecutivo División ARS		Nombre del Supervisor:	
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Gerente General MantosCorp Gerente General Edil Gerente Distribuidora Puerto Rico		Cargos que le reportan al Ocupante: Gerente de Operaciones Jefe de Administración y Finanzas Jefe de Compras y Logística	
<p>Planificar y dirigir las actividades relacionadas con los procesos de Operaciones, Compras y Logística, Administración y Finanzas, así como contratar los servicios de outsourcing para la gestión de las Ventas nacionales, a fin de garantizar la producción y comercialización de toda la cartera de productos y servicios que constituyen la oferta, actual y potencial de la empresa Mantos Andinos, de acuerdo con el contenido del plan estratégico y operativo de la empresa e instrucciones emanadas de la Vicepresidencia Ejecutiva de la División Construcción.</p>			
<p>Funciones y Responsabilidades del Cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el proceso de Planificación Operativa de la Empresa, a fin de establecer los objetivos específicos de desempeño de la Empresa Mantos Andinos, adecuadamente vinculados con los objetivos Estratégicos, tanto Corporativos como de la División Construcción, así como formular el plan operativo y presupuesto para llevarlo a cabo, en función de la agenda estratégica y de las necesidades de cada unidad de la empresa. 2. Diseñar políticas y estrategias en materia de Producción, Compras y Logística, a ser sometidas a la consideración de la División ARS, a fin de garantizar una adecuada gestión comercial de los productos y servicios que conforman la oferta actual y potencial de la empresa Mantos Andinos 3. Recomendar la empresa de outsourcing, a ser contratada para la prestación del servicio de ventas nacionales, en el mejor interés para los accionistas, a fin de realizar las actividades relacionadas con el proceso de comercialización nacional de la cartera de productos y servicios que conforman la oferta de la empresa Mantos Andinos, para alcanzar los resultados de rentabilidad esperados. 4. Dar seguimiento a las actividades relacionadas con el servicio de outsourcing Contable-Administrativo, así como al de trámites gubernamentales, a fin de proveer a la empresa-cliente de información contable, financiera y administrativa para la toma de decisión, asegurando la prestación del servicio dentro de los criterios de calidad, confiabilidad, satisfacción del cliente y rentabilidad esperados, 			

5. Planificar y dirigir las actividades relacionadas con el proceso de operaciones de la planta, a fin de cumplir con las metas de producción establecidas, a nivel local y para exportación, dentro de los criterios de oportunidad, calidad y lapsos acordados con los clientes.
6. Planificar y dirigir las actividades relacionadas con el proceso de compras y logística, en Mantos Andinos, a fin de asegurar que la oferta de productos y servicios llegue al cliente final bajo criterios de calidad, oportunidad y disponibilidad, garantizando niveles óptimos de inventario, distribución y almacenamiento.
7. Dar seguimiento a las actividades relacionadas con el servicio de outsourcing de compras y Logística, a fin de proveer a la empresa- cliente de una red de proveedores de insumos, bienes y servicios de transporte, asegurando la prestación de dichos servicios bajo criterios de calidad, disponibilidad, oportunidad y competitividad.
8. Planificar y dirigir las actividades relacionadas con el proceso de Administración y Finanzas, de la empresa Mantos Andinos, a fin de asegurar que los recursos financieros asignados se utilicen en forma efectiva y rentable.
9. Dirigir las actividades relacionadas con la preparación de los estados financieros de la empresa, a fin de informar a nivel Divisional y Corporativo, la situación económica/ financiera de la empresa, así como los cambios y desviaciones con relación a lo planificado o proyectado.
10. Gestionar las relaciones con los principales proveedores, a fin de consolidar dicha relación mediante soluciones integrales que incluyan productos y servicios orientados a resolver una amplia gama de necesidades actuales y potenciales.
11. Dirigir las actividades relacionadas con la implantación, actualización, mantenimiento y seguridad de la plataforma tecnológica y de comunicaciones de la empresa.
12. Planificar y dirigir las actividades relacionadas con la realización de estudios, que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes de los productos/servicios de la empresa, considerando aspectos comerciales, productivos y logísticos.
13. Velar por la ejecución del plan de auditorías Internas, así como por el cumplimiento de las acciones correctivas que se generen.
14. Asegurar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, calidad y medio ambiente

Formación: Ingeniero Civil, administrador o contador Público o Preferiblemente con post-grado en Administración de Empresas.

Conocimientos: Amplios conocimientos en Administración de Empresas.
Planificación y Control de Gestión.
Amplios conocimientos en Finanzas e Instrumentos de Gestión financiera.
Conocimientos en Gestión Comercial (Mercadeo, Ventas y Conocimientos de Almacén e Inventarios, Logística)
Conocimientos en Técnicas de Impermeabilización y

Sistemas de Techos.
Conocimientos en Control de Costos y Contabilidad.

Denominación del Cargo	Gerente de Operaciones	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Gerente General	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Jefe de Producción Jefe de Mantenimiento Jefe de Compras y Logística	Cargos que le reportan al Ocupante: Jefe de Producción Jefe de Mantenimiento		
<p>Planificar y dirigir todas las actividades afines con los procesos de fabricación y comercialización, de las distintas líneas de productos que constituyen la oferta de la Empresa Mantos Andinos, así como de manteniendo de las máquinas y equipos e instalaciones de la planta, mediante el diseño, formulación y ejecución de estrategias orientadas a cumplir con las metas de productividad esperadas, dentro de los criterios de oportunidad, calidad y lapsos de entrega establecidos, de manera de satisfacer, en forma efectiva y distintiva, las necesidades, pretensiones y expectativas de los clientes, de acuerdo con el contenido del plan estratégico de la División ARS, operativo de la empresa y de la planificación de la producción.</p>			
<p>Funciones y Responsabilidades del Cargo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las metas e indicadores de gestión del área de producción y mantenimiento, adecuadamente vinculados con los objetivos específicos de desempeño de la empresa Mantos Andinos, e implantar los mecanismos de evaluación y seguimiento, a fin de medir el alcance de las metas formuladas en cada ejercicio, así como presentar los reportes de gestión ante la Gerencia General. 2. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la fabricación de productos para la construcción, con énfasis en impermeabilizantes, a fin de garantizar que los mismos se produzcan con base en las formulaciones de mezclas establecidas para cada línea de productos; de los requerimientos funcionales de los clientes; de los volúmenes estimados, dentro de los estándares de calidad esperados, así como de otros criterios tales como: oportunidad y lapsos de entrega planificados. 3. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de la planificación de la producción, a fin de programar los requerimientos de producción, la compra de materia prima y logística, así como adecuar los recursos, de distinta naturaleza, (materiales, humanos y técnicos) que se necesitan. 4. Diseñar, recomendar e implantar estrategias de producción orientadas a sostener la posición competitiva de la empresa, mediante una respuesta efectiva y distintiva, a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. 			

5. Definir y recomendar proyectos de mejora, ampliación e innovación de los procesos de producción, a fin de maximizar la calidad de los productos ofertados, incrementar la eficiencia y eficacia (efectividad) del proceso de fabricación y/o mejorar los costos de producción.
6. Establecer, mantener y hacer seguimiento al sistema de indicadores de producción, para la implantación de ciclos de mejora continua, así como para medir los resultados alcanzados.
7. Coordinar las actividades relacionadas con el análisis y control de la estructura de costos de cada línea de productos, a fin de anticipar necesidades en cuanto a los distintos componentes de producción y maximizar sus rendimientos.
8. Participar en el desarrollo de nuevos productos, a fin de establecer la viabilidad y capacidad técnica del proceso de fabricación.
9. Coordinar las actividades relacionadas con las pruebas y evaluación del nuevo producto, a fin de establecer su fiabilidad e identificar posibles deficiencias tanto del producto como en el proceso productivo.
10. Asegurar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad.
11. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con el mantenimiento predictivo preventivo y correctivo de las máquinas y equipos de producción, así como de mantenimiento de las condiciones de las instalaciones de la planta, a fin de garantizar el cabal desenvolvimiento del proceso de fabricación; el logro de las metas de producción establecidas, bajo la calidad esperada, evitando los riesgos laborales.

Técnicas:**Formación:** Ingeniero químico o Mecánico**Conocimientos:** Específicos en: fabricación de membranas asfálticas,

Formulación de mezclas y laminado.

Técnicas para la planificación de la producción.

Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

Herramientas de automatización mecánica de los equipos y maquinarias; seguimiento y control de gestión.

Estructura de costos.

Office avanzado para el manejo de hojas de cálculo, textos y presentaciones.

Nivel Estratégico

Denominación del Cargo	Jefe de Producción	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Gerente de Operaciones	Nombre del Supervisor:		

Cargos que le reportan al mismo supervisor: Jefe de Mantenimiento Jefe de Compras y Logística	Cargos que le reportan al Ocupante: Operarios
<p>Controlar ,directamente, las actividades relacionadas con el proceso de producción, de las distintas líneas de productos que conforman la cartera de la Empresa Mantos Andinos , a fin de cumplir con las metas y objetivos de producción programadas, dentro de los criterios de oportunidad, calidad y lapsos de entrega establecidos, de manera de satisfacer, en forma efectiva y distintiva, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, de acuerdo con el contenido de la planificación y programación de la de producción, así como de las instrucciones emanadas de la Gerencia de Operaciones.</p>	
<p>Funciones Y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la formulación, del plan de producción, a fin de programar los requerimientos de producción y logística, así como adecuar los recursos, de distinta naturaleza, (materiales, humanos y técnicos) que se necesitan para la fabricación de cada lote de producción. 2. Elaborar la programación de producción contentiva de las fechas de inicio y finalización para la fabricación de cada lote de producción. 3. Controlar las actividades relacionadas con el proceso de mezcla, para asegurar que se apliquen las fórmulas, cantidades, temperaturas y tiempos establecidos, a fin de garantizar la calidad del producto. 4. Controlar las actividades relativas al proceso de laminado, a fin de asegurar las características físicas del producto relacionadas con el espesor, peso y rendimiento adecuado por rollo, así como la imagen, acabado y empaçado. 5. Controlar directamente el cumplimiento de las metas de producción y verificar, según corresponda, la aplicación de los principios, reglas, métodos y procedimientos, establecidos en esta materia, a fin de garantizar que las mismas se realicen con base en lo planificado y, en caso de desviaciones, presentar los respectivos reportes ante la Gerencia de Operaciones para la toma de acciones correctivas. 6. Evaluar y recomendar acciones de mejoras para las distintas líneas de producción, a fin de contribuir con el control de costos, la optimización del proceso productivo y la rentabilidad de la empresa. 7. Controlar las actividades relacionadas con la entrega de materia prima para la producción, así como con los registros de recepción correspondientes. 8. Generar las estadísticas necesarias para el análisis de los indicadores de producción, relacionados, entre otros, con las unidades fabricadas por líneas de producto, metros fabricados, velocidad de laminación, lotes por día, paradas no planificadas, productos de segunda, a fin de medir la eficiencia del proceso de producción. 9. Supervisar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, ambiente y calidad y, como parte de estas, el uso de los equipos de protección exigidos en la planta, a fin de minimizar el riesgo de los accidentes laborales. 	

Técnicas:	
Formación:	Ingeniero Mecánico, Químico o Civil
Conocimientos:	Específicos en: programación de procesos productivos; maquinarias, Herramientas y Equipos de producción, preferiblemente, con tecnología Boato y/o Nardini; fabricación de membranas asfálticas; en formulación de mezclas y laminado. Higiene y Seguridad Industrial; Almacenes e Inventarios; Normas ISO; Mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo

Denominación del Cargo	Jefe de Mantenimiento	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Gerente de Operaciones	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Jefe de Producción Jefe de Mantenimiento Jefe de Compras y Logística	Cargos que le reportan al Ocupante:		
<p>Establecer y controlar directamente, la realización de los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del área de producción , a fin de garantizar la operatividad de la maquinarias y equipos, así como las condiciones de las instalaciones de la planta en la empresa Mantos Andinos , para el adecuado desenvolvimiento del proceso productivo, evitando paradas y riesgos laborales, de acuerdo con las instrucciones emanadas del Gerente de Operaciones , así como del contenido de las Políticas, Normas y Procedimientos señalados en el Sistema Integrado de Gestión y de otras regulaciones que rigen la materia.</p>			
Funciones y Responsabilidades:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer y controlar, directamente, la ejecución de los programas de mantenimiento predictivo, a fin de anticiparse en la detección de fallas y defectos en las máquinas y equipos de fabricación y evitar, mediante la toma de decisión oportuna, paradas en el proceso productivo y/o riesgos laborales. 2. Establecer y controlar, directamente, la ejecución de los programas de mantenimiento predictivo, a fin de anticiparse en la detección de fallas y defectos en las máquinas y equipos de fabricación y evitar, mediante la toma de decisión oportuna, paradas en el proceso productivo y/o riesgos laborales. 3. Formular y controlar directamente, la ejecución de los planes de mantenimiento preventivo, contentivos de la programación de inspecciones periódicas de las máquinas y equipos, a fin de garantizar, mediante la calidad técnica de las intervenciones, el funcionamiento, seguridad y la vida útil de dichas máquinas y equipos, así como prevenir fallas accidentales y propiciar la reducción de los costos de reparación. 			

4. Establecer y controlar, directamente, la ejecución de los programas de mantenimiento correctivo de las máquinas y equipos, a fin de subsanar los problemas de operatividad presentados, con la mayor rapidez posible, mediante el análisis de las causas que lo originaron, de las opciones de reparación y la identificación de los recursos, de distinta naturaleza, a ser asignados para tal efecto.
5. Identificar y dar seguimiento diario a los indicadores operativos, orientados a medir la gestión de desempeño del área, así como las desviaciones con respecto a los estándares establecidos, a fin de emprender las acciones correctivas.
6. Supervisar directamente el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, ambiente y calidad y, como parte de estas, el uso de los equipos de protección exigidos en la planta, a fin minimizar el riesgo de accidentes laborales.
7. Cumplir con la clasificación y segregación de los desechos de acuerdo con las normas, políticas y procedimientos en materia de gestión ambiental establecidas.

Técnicas:

Formación: Título Profesional en Ingeniería mecánica o Técnico Superior o Mantenimiento Mecánico

Conocimientos: En Mantenimiento Preventivo, Correctivo y Predictivo, que incluyen técnicas de mantenimiento predictivo.

En reparación de Bombas de desplazamiento positivo y de Engranajes.

En reparación de bombas de centrifugado para sistemas de calentamiento térmico

En Calentadores térmicos de Aceite; en sistemas neumáticos; en cajas reductoras y de transmisión de motores industriales, así como en sistemas de control y distribución de aceite térmico

Denominación del Cargo	Jefe de Compras y Logística	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Gerente General	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Jefe de Producción Jefe de Mantenimiento Jefe de Compras y Logística	Cargos que le reportan al Ocupante: Analista de Compras Analista Comercio Exterior Almacenistas		

Planificar y coordinar las actividades relacionadas con los procesos de Compras, Logística y Almacén, a fin de asegurar que la oferta y la demanda de todos los productos y servicios lleguen al cliente final bajo criterios de calidad, oportunidad y disponibilidad, garantizando niveles óptimos de inventario, distribución y almacenamiento, de acuerdo con el contenido de los Planes Estratégico y Operativo de la Empresa, la normativa interna, las leyes y reglamentos que gobiernan la materia, así como las instrucciones emanadas de la Gerencia General y de la unidad de Compras y Logística ubicada a nivel Corporativo.

Funciones y Responsabilidades:

1. Establecer las metas e indicadores de gestión de las áreas de compras, logística y almacén, e implantar los mecanismos de evaluación y seguimiento, a fin de medir el alcance de las metas formuladas en cada ejercicio, así como presentar los respectivos reportes de resultados ante la Gerencia General.
2. Establecer las metas e indicadores de gestión de las áreas de compras, logística y almacén, e implantar los mecanismos de evaluación y seguimiento, a fin de medir el alcance de las metas formuladas en cada ejercicio, así como presentar los respectivos reportes de resultados ante la Gerencia General.
3. Diseñar, recomendar e implantar adecuadas estrategias de compras y logística, a fin de garantizar una gestión de valor que minimice los costos y gastos asociados y traslade el beneficio al cliente y a la empresa.
4. Estimar las proyecciones de compras de materia prima, nacional e importada, así como de otros insumos, a fin de establecer el presupuesto en esta materia y poder contar con los recursos financieros, en el momento oportuno, para el cumplimiento de las metas de producción.
5. Coordinar las actividades relacionadas con la gestión de compras de materia prima, nacional e importada, en las cantidades necesarias y con la calidad, precio y tiempos requeridos, a fin de que el área de producción cumpla con las metas establecidas.
6. Negociar precios y crédito con los proveedores de materia prima nacional, así como establecer convenios y alianzas, a fin de obtener las mejores condiciones, al menor precio y dentro de los lapsos de entrega requeridos.
7. Coordinar las actividades relacionadas con la elaboración de un registro de proveedores de materia prima nacional, que incluya su clasificación y perfil, así como los indicadores de seguimiento para su evaluación, a fin de garantizar la adquisición y suministro de estos en las cantidades, lugar y momento requerido.
8. Coordinar las actividades relacionadas con la gestión de logística, así como establecer alianzas con proveedores de servicios, a fin de contar con distintos medios de transporte para la distribución de los productos y materia prima, dentro de las mejores condiciones relativas al precio, pago y tiempo de entrega para la entera satisfacción de los clientes.
9. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con el proceso de almacén, a fin de mantener los niveles óptimos de inventario (materia prima y productos terminados), así como el orden, identificación (nacionalizados y no nacionalizados) y preservación de la mercancía.

Técnicas:	
Formación:	Ingeniero industrial o administrador con especialización en comercio exterior o técnico en Comercio Exterior
Conocimientos:	en comercio internacional, manejo de zona franca, almacenes e inventarios; planificación de materiales. Manejo de Windows: Office.

Denominación del Cargo	Jefe de Administración	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Gerente General	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Gerente de Operaciones Jefe de Compras y Logística	Cargos que le reportan al Ocupante: Asistente Administrativo Contador Auxiliar Contable Auxiliar de Servicios Generales Coordinador HSEQ		
Planificar y coordinar las actividades relacionadas con los procesos de Tesorería, Administración, Contabilidad, Administración de Personal, así como de Seguridad y Salud en el Trabajo, a fin de asegurar el óptimo manejo, registro y control de los recursos financieros asignados a la Empresa Mantos Andinos y una apropiada gestión del Talento Humano, garantizando el cumplimiento de las obligaciones legales, laborales y fiscales de la empresa, de acuerdo con el plan estratégico de la División Construcción y operativo de la Empresa, el presupuesto aprobado, y los sistemas, normas y procedimientos que rigen la Gestión del área e instrucciones emanadas de la Gerencia General.			
Funciones y Responsabilidades:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la gestión administrativa/financiera de la empresa, a fin de proporcionar información veraz y oportuna, que facilite la toma de decisión. 2. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con gestión de contabilidad, a fin de garantizar el adecuado registro contable de todas las operaciones de la empresa, verificando que las mismas se ejecuten ajustadas a la normativa legal y reglamentaria vigente, para la presentación oportuna, de los estados financieros de la empresa. 3. Planificar y coordinar la elaboración del presupuesto de la empresa, garantizando su adecuación con la planificación operativa de Mantos Andinos, así como realizar seguimiento sobre su ejecución, a fin de establecer las comparaciones contra el presupuesto anual, rolling forecast y estimados. 4. Coordinar la realización de reportes y estados financieros de la empresa, con la periodicidad que se establezca, en cada caso, a fin de presentarlos, previo análisis y evaluación de su contenido, a los niveles de autoridad y control establecidos. 			

<p>5. Coordinar las actividades relacionadas con la proyección del flujo de caja, en forma mensual, a fin de sustentar la toma de decisión financiera al nivel que corresponda.</p> <p>6. Establecer las metas e indicadores de gestión del área de administración e implantar los mecanismos de evaluación y seguimiento, a fin de medir el alcance de las metas formuladas en cada ejercicio, así como presentar los respectivos reportes de gestión ante la Gerencia General.</p> <p>7. Gestionar las relaciones con los distintos entes externos, gubernamentales y privados, a fin de proporcionar la información requerida por dichos organismos, así como asegurar el cumplimiento de los deberes y obligaciones, legales, laborales y fiscales.</p> <p>8. Coordinar y controlar la ejecución del plan de auditorías Internas, así como el cumplimiento de las acciones correctivas que se generen.</p> <p>9. Establecer sistemas de Información y métodos de análisis en materia de administración y finanzas, a fin de identificar situaciones críticas y desviaciones para su redefinición.</p> <p>10. Coordinar las actividades relacionadas con la Gestión de Seguridad y Salud ocupacional, así como el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en dicho sistema.</p>
<p>Formación: Administrador. Post Grado en Administración de Empresas o Finanzas</p> <p>Conocimientos: Específicos en Finanzas y Gestión Comercial. Manejo de Herramientas Computacionales: Office (Word, PowerPoint, Excel)</p>

Denominación del Cargo	Contador	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe Administración	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Asistente Administrativo Contador Auxiliar Contable Auxiliar de Servicios Generales Coordinador HSEQ	Cargos que le reportan al Ocupante: Auxiliar Contable		
Realizar las actividades y tareas relacionadas con el proceso de contabilidad, a fin de certificar el correcto registro contable de todas las transacciones de la compañía, verificando que las mismas se ejecuten ajustadas a las normas internacionales de contabilidad, así como a la			

estructura legal, reglamentaria y procedimental que rigen la materia e instrucciones emanadas del jefe de la Oficina de Administración.

Funciones y Responsabilidades:

1. Realizar tareas de contabilidad financiera, entre otras, la revisión de los estados financieros y reportes complementarios, conciliación de cuentas del balance, notas de contabilidad, ajustes y reclasificaciones, a fin de suministrar información sobre la situación contable y el resultado de las operaciones, para la toma de decisión financiera.
2. Ejecutar tareas de contabilidad administrativa, relacionadas, entre otras, con la revisión de la facturación de materia prima importada, así como de facturas de compra y servicio, legalizaciones, reintegro de gastos, caja menor y revisión de egresos, a fin de llevar un adecuado control de todas las operaciones y transacciones contratadas por la empresa.
3. Realizar tareas de contabilidad fiscal, entre otras, declaraciones de IVA y de renta anual, de industria y comercio, de retenciones en la fuente, así como de emisión de certificados de retención y elaboración de medios magnéticos distritales, a fin de cumplir y registrar las obligaciones y derechos en materia fiscal de la empresa.
4. Apoyar en la realización de actividades y tareas relacionadas con la administración de personal a fin de cumplir con la legislación laboral, así como con la normativa y procedimientos internos que rigen la materia de RRHH.
5. Realizar auditorías internas, a fin de verificar la adecuación de las operaciones contra la normativa vigente.

Técnicas:

Formación: Profesional Universitario en Contaduría

Conocimientos: en Contabilidad Administrativa, Financiera y Fiscal de nómina y de relaciones laborales en general.

de la legislación laboral, fiscal y tributaria.

Denominación del Cargo	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe Administración	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Asistente Administrativo Contador Auxiliar Contable Auxiliar de Servicios Generales Coordinador HSEQ	Cargos que le reportan al Ocupante:		

Coordinar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad, a fin de prevenir las lesiones y enfermedades originadas por las situaciones de trabajo y asegurar la protección y desarrollo de la salud en los colaboradores, de acuerdo con el contenido de las leyes y regulaciones locales, así como las políticas y normativa interna que rigen materia e instrucciones emanadas de la Gerencia de Administración.

Funciones y Responsabilidades:

1. Elaborar y mantener actualizados las políticas, normas, procedimientos, formatos e instructivos relacionados con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, a fin de comunicar a los empleados los objetivos del mismo, así como regular el tratamiento de las situaciones de trabajo y sustentar la toma de decisión correspondiente al citado proceso de gestión en esta materia.
2. Elaborar e implantar los Programas de Vigilancia Epidemiológica, de acuerdo con los riesgos de la empresa, a fin de fomentar una cultura de cuidado, autogestión y prevención en la salud de los trabajadores.
3. Elaborar e implantar el programa de capacitación anual en promoción y prevención de la salud en los trabajadores, a fin de prevenir los peligros y riesgos, así como las consecuentes lesiones y enfermedades que puedan ser causadas por las condiciones de trabajo.
4. Elaborar, revisar y actualizar la matriz de riesgos de la empresa, a fin de identificar, con base en las áreas, procesos y actividades de la empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos.
5. Elaborar, revisar y actualizar la matriz de requisitos legales de la empresa (SST, ambiente y de otra índole), a fin de contar con la documentación contentiva de la normatividad de la empresa.
6. Reportar ante los organismos competentes los accidentes y las enfermedades laborales diagnosticadas, a fin de lograr un mejoramiento continuo de las condiciones de salud, seguridad y medio ambiente de los trabajadores, mediante la identificación de los factores de riesgo y el diseño de políticas y estrategias en la materia.
7. Participar en el equipo investigador de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, a fin de preparar los planes de acción derivados de dichas investigaciones y darles seguimiento.
8. Preparar el Plan Anual de Trabajo en Materia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, incluyendo la asignación de recursos y el presupuesto necesario para su ejecución, para consideración y aprobación de la Oficina de Administración y la Gerencia General.
9. Mantener actualizadas las descripciones sociodemográficas de los empleados, a fin de contar con información base para el diagnóstico de las condiciones de salud y los programas de riesgo psicosocial.

Técnicas:	
Formación	Ingeniero Industrial Especialización en Seguridad y Salud Ocupacional
Conocimientos:	Amplio conocimiento del marco Regulatorio que rige la materia

Denominación del Cargo	Coordinador de Ventas	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Gerente General	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Gerente de Planta Jefe de Administración Jefe de Compras y Logística	Cargos que le reportan al Ocupante:		
Coordinar y desarrollar las actividades de apoyo a los procesos internos de la gestión de ventas y al seguimiento de la trazabilidad de los trámites logísticos y comerciales con el fin de garantizar una entrega adecuada y confiable de los pedidos a los clientes y apoyar al cumplimiento de las metas de ventas y a la satisfacción de los clientes.			
Funciones y Responsabilidades:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar plan semanal de requerimiento de productos según los pedidos de los clientes y coordinar con el área de producción la ejecución del mismo para asegurar la entrega oportuna y el cumplimiento de la proyección de ventas. 2. Consolidar y programar los despachos de productos terminados para el mercado nacional, teniendo en cuenta prioridades de: vencimiento, tiempo de entrega al destino, programación de transporte y producción disponible en conjunto con Almacén. 3. Garantizar la efectividad y calidad de los despachos para evitar devoluciones y reclamos de los clientes. 4. Asegurar la entrega oportuna y confiable de los productos a los clientes haciendo seguimiento de la trazabilidad del servicio de transporte y mantener informados a éstos de su situación. 5. Consolidar la información de los pedidos recibidos asegurando su confiabilidad y actualización y comunicarse con los clientes en caso de ser necesario para verificación de la información. 6. Ejercer como gestor del contrato de transporte para la entrega de mercancía a los clientes, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos del contrato y asegurando calidad y eficiencias. 7. Participar en la elaboración el presupuesto anual de ventas en equipo con la gerencia comercial y la gerencia general 8. Mantener comunicación permanente con el área de producción para asegurar la alineación entre las necesidades de los clientes y la producción programada o a programar. 			

9. Garantizar la calidad y oportunidad de la facturación a los clientes cumpliendo las políticas comerciales y administrativas
10. Controlar el cumplimiento de las políticas determinadas para las negociaciones especiales con los diferentes clientes, suspender el trámite de aquellos pedidos en los cuales no esté cumpliendo y poner en conocimiento de ello a la Gerencia de Ventas, para que ella tome una decisión al respecto.

Técnicas:

Formación Tecnólogo o estudiante de carrera Profesional de últimos semestres en administración o estudiante de los últimos semestres de la carrera de administración, ingeniera industrial, mercadeo y ventas, o afines.

Conocimientos: Manejo de Microsoft Office (Windows, Excel, Power Point).
 Sistema SAP
 Procesos productivos
 Gestión logística
 Elaboración y control de presupuesto de ventas
 Servicio al cliente
 Indicadores de la gestión comercial

Nivel Técnico

Denominación del Cargo	Analista de Comercio Exterior	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Compras y Logística		Nombre del Supervisor:	
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Analista de Compras Almacenistas		Cargos que le reportan al Ocupante:	

Realizar las actividades y operaciones relacionadas con el proceso de comercio exterior, a fin de responder la gestión de importación de materia prima y de importación/exportación de productos terminados en la empresa Mantos Andinos, así como la recepción de materia prima nacional y la formalización de los trámites en Zona Franca, de acuerdo con el contenido del plan operativo y su expresión financiera (presupuesto), así como las instrucciones emanadas de la gerencia de Compras y Logística

Funciones y Responsabilidades:

1. Realizar los trámites necesarios en el sistema de control automatizado de Zona Franca, a fin de obtener la autorización de entrada y salida de vehículos cargados y vacíos.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Registrar en el sistema automatizado de zona franca, toda la información y documentación que respalda el ingreso de materia prima, nacional e importada, así como la de productos terminados, a fin de cumplir con todos los requisitos exigidos para tal efecto. 3. Revisar el estatus de las importaciones en tránsito, a través de las distintas navieras, para la liberación y traslado del material hasta zona franca. 4. Realizar el flujo de gastos, a fin de llevar a cabo el proceso de importación o nacionalización, efectuando seguimiento a la ejecución de dichos pagos. 5. Elaborar matrices de integración para proceso de nacionalización o exportación de producto terminado fabricado en planta. 6. Finalizar los trámites de cierre de tránsito, a través del sistema automatizado de zona franca, a fin de iniciar ante la agencia de aduanas el proceso de nacionalización. 7. Organizar y entregar la documentación respectiva en el área de contabilidad, a fin de obtener la liquidación de gastos relacionados con la nacionalización de productos, exportaciones e importaciones. 8. Monitorear, regularmente, el inventario del sistema automatizado de zona franca, para la atención de los requerimientos, la gestión de inventarios aleatorios, así como la realización de auditorías. 9. Identificar, recomendar e implantar acciones de mejoramiento, orientadas a evitar excedentes en los gastos de importación y exportación. 10. Mantener actualizado el registro de la empresa en las regulaciones aduanales, para las operaciones de importación y exportación, así como asegurar la conciliación entre el inventario de materia prima y productos terminados para zona franca de las empresas.
<p>Técnicas:</p> <p>Formación Tecnólogo en Comercio Exterior</p> <p>Conocimientos: De las leyes y regulaciones, locales e internacionales en materia de Comercio exterior. De Logística Manejo de Microsoft Office (Windows, Excel, power point).</p>

Denominación del Cargo	Analista de Compras	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Compras y Logística	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Analista de Comercio Exterior Almacenistas	Cargos que le reportan al Ocupante:		

Realizar las actividades relacionadas con los procesos de compras, a fin de garantizar a la compañía de la dotación de las materias primas, productos terminados, servicios, insumos y otros bienes, necesarios para su operación, de acuerdo con los requerimientos formulados por las distintas unidades, previa aprobación de la Gerencia de Compras y Logística.

Funciones y Responsabilidades:

1. Solicitar cotizaciones a los distintos proveedores y generar las respectivas órdenes de compra de materia prima, productos terminados, servicios, insumos, herramientas, otros bienes e Inter compañías, a fin de dotar a las distintas unidades de la empresa con los requerimientos necesarios para su operación.
2. Generar las órdenes de compras y tramitarlas ante las unidades que correspondan, a fin de formalizar la empresa ante el proveedor y hacer seguimiento de los acuerdos.
3. Realizar el control del presupuesto de compras, a fin de garantizar que éstas se realicen con base en el presupuesto aprobado de la empresa e informar a la Jefatura ante cualquier desviación para la toma de decisión.
4. Realizar los trámites necesarios, a fin de que la empresa pueda acceder a créditos con los proveedores y cumplir con los requisitos exigidos.
5. Conciliar el cuadro de cumplimiento con la relación de órdenes de compra (status Colombia), a fin de apoyar a las distintas unidades en el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como proveer de información para la estimación de los recursos financieros requeridos para su adquisición.
6. Realizar las reclamaciones ante los proveedores por incumplimiento de las condiciones y /o criterios de satisfacción previamente acordados.
7. Realizar, diariamente, la búsqueda de nuevos proveedores de materiales y servicios, a fin de evaluar las mejores condiciones de precio, crediticias, disponibilidad, así como efectuar el análisis de viabilidad cuyo resultado facilite la decisión de sustitución de proveedor.
8. Mantener el Registro de Proveedores, a fin de contar con información actualizada sobre materia prima, productos terminados, materiales e insumos y otras condiciones generales para la toma de decisión oportuna.
9. Mantener el Catálogo de Bienes y Servicios, a fin de ofrecer información actualizada sobre la oferta de los proveedores.

Técnicas:

Formación Tecnólogo en administración o estudiantes de los últimos años de la carrera de administración o contaduría.

Conocimientos: Básicos sobre las Leyes de Comercio, Aduanas
Manejo de Microsoft Office (Windows, Excel, Power Point).SAP

Denominación del Cargo	Auxiliar Contable	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Administración	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Asistente Administrativo Contador Auxiliar de Servicios Generales Coordinador HSEQ	Cargos que le reportan al Ocupante:		
Asistir en la realización de tareas de naturaleza contable, mediante el análisis, clasificación, registro y control de operaciones y transacciones, de acuerdo con los principios administrativos/contables, las políticas y procedimientos internos que administran la materia e instrucciones emanadas de la Oficina de Administración.			
Funciones y Responsabilidades:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción y verificación de facturas de compra y de servicios de la compañía, a fin de garantizar que se cumpla con todos los requisitos exigidos. 2. Reconocer y registrar (causación) facturas de compra y de servicios, por distintos conceptos, entre otros, materia prima, activos, repuestos para mantenimiento, así como honorarios, revisoría fiscal, servicios públicos, transporte, respectivamente, a fin de contabilizar las operaciones en el momento en que ocurren. 3. Realizar conciliaciones bancarias, a fin de garantizar la integridad de la Información contable. 4. Realizar conciliación de cartera con los proveedores, a fin de determinar las posibles diferencias y realizar los ajustes que sean necesarios. 5. Procesar la nómina en el sistema de información utilizado por la empresa, a fin de cumplir con las obligaciones contractuales (salarios, beneficios socioeconómicos y deducciones) así como generar los desprendible de pago a ser entregados a los empleados. 6. Realizar tareas administrativas, entre otras, recepción, envío y archivo de información de distinta naturaleza. 			
Técnicas:			
Formación Tecnólogo en contaduría.			
Conocimientos: experiencia en la realización de actividades tareas de naturaleza Administrativa/contable.			

Denominación del Cargo	Asistente Administrativa	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Administración	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Contador Auxiliar Contable Auxiliar de Servicios Generales Coordinador HSEQ	Cargos que le reportan al Ocupante:		
Realizar tareas de naturaleza administrativa, financiera y contable, así como otras relacionadas con la gestión de personal, mediante el análisis, clasificación, registro y control de dichas tareas y operaciones, a fin de apoyar el área administrativa, suministrando información, confidencial y pertinente, para la toma de decisión, de acuerdo con los principios administrativos/ contables, las políticas y procedimientos internos que rigen la materia e instrucciones emanadas de la Oficina de Administración.			
Funciones y Responsabilidades:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las solicitudes de créditos de los clientes, a fin de determinar su solvencia y minimizar los riesgos de la cartera, con base en los requisitos establecidos, en las políticas y normas que rigen la materia, para la aprobación correspondiente. 2. Conciliar la cartera con los clientes, a fin de identificar diferencias, corregir inconsistencias, llegar a acuerdos y soluciones, para mantener una información financiera real. 3. Realizar las tareas relativas a la legalización de los vendedores, a fin de conciliar la documentación presentada con los requisitos legales y la normativa interna de la empresa. 4. Realizar tareas de naturaleza administrativa relacionadas, entre otras, con la recepción, organización, distribución y/o archivo de la documentación de la empresa, así como contestar y realizar llamadas telefónicas para recibir o suministrar información a clientes, proveedores, a fin de atender sus requerimientos y contribuir con la eficiencia operativa de la empresa. 5. Apoyar en realización de tareas relacionadas con la administración de personal, a fin cumplir con el contenido de las leyes y regulaciones en materia laboral, así como con las políticas, prácticas, normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos, establecidas. 			
Técnicas:			
Formación:	Profesional Universitario en Administración o Contaduría Técnico Superior en Administración o Contaduría.		
Conocimientos:	En administración y contabilidad. Específicamente, de las normas internacionales contables y las de auditoría. Buen conocimiento del sistema SAP y del programa EXCEL		

Nivel Operativo			
Denominación del Cargo	Operario Integral de Maquina	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Producción		Nombre del Supervisor:	
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Operario Integral de Maquina		Cargos que le reportan al Ocupante:	
Operar y hacer mantenimiento de los equipos de planta, siguiendo los programas de producción y mantenimiento establecidos, con fin de fabricar productos terminados de primera calidad y garantizar la confiabilidad de la plataforma operativa.			
Funciones y Responsabilidades:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar las máquinas correctamente según las especificaciones e instructivos de fabrica para lograr los objetivos de calidad y producción. 2. Realizar mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos de producción según los programas, rutinas y procedimientos definidos. 3. Realizar análisis de laboratorio simples según ordenes de producción recibidas por el área de calidad. 4. Cumplir con las responsabilidades del SG-SST 			
Técnicas:			
Formación: Técnico, tecnólogo o estudiante de Mecatrónica, Mecánica, Electricidad o Electrónica			
Conocimientos: Electricidad, electrónica y mecánica.			

Denominación del Cargo	Almacenista	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Compras y Logística		Nombre del Supervisor:	
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Analista de Compras Analista de Comercio Exterior		Cargos que le reportan al Ocupante:	
Realizar las tareas relacionadas con el proceso de Almacén, a fin de contribuir con los niveles óptimos de inventario, distribución, almacenamiento y despacho, de acuerdo con la normativa interna y las regulaciones que rigen la materia, así como las instrucciones emanadas de la Gerencia de Compras y Logística.			

Funciones y Responsabilidades:

1. Realizar las tareas relacionadas con la recepción de materia prima, nacional e importada; productos terminados y otros insumos solicitados, a fin de cumplir con los criterios de calidad, disponibilidad y oportunidad establecidos, teniendo en cuenta el nivel y tipo de servicio que se ofrece y el costo que representa.
2. Verificar que las cantidades de materia prima y productos terminados recibidos se correspondan con las indicadas en la documentación enviada por el proveedor, conformando su recepción y cotejando las cantidades y unidades verificadas por zona franca.
3. Identificar el material recibido y, en acción conjunta con el montacarguista, proceder a su ubicación final, según el estado otorgado por el área de calidad, a fin de garantizar adecuadas condiciones de almacenamiento para su preservación.
4. Registrar en el sistema automatizado de inventario, las operaciones de recepción, despacho y entrega de las cantidades de materias primas, nacionales o importadas, recibidas, así como las de producto terminado despachados.
5. Realizar registro fotográfico de la recepción del material importado y del despacho de productos terminados, a fin de dejar evidencia de las condiciones de recepción y salida de material, así como del estado de los contenedores.
6. Llevar, a nivel del sistema automatizado de inventario, el control y seguimiento del inventario en almacén, a fin de verificar la existencia de productos terminados y materia prima.
7. Mantener el registro y control de las materias primas entregadas a producción para el proceso de fabricación, así como de aquellas materias primas devueltas por producción, a fin de determinar el consumo real y las mermas o desperdicios de material.
8. Inspeccionar el proceso de carga de los vehículos y asegurar el cumplimiento del procedimiento y normativa, relacionado entre otros aspectos, con el formato de alistamiento de pedidos, así como con la correcta manipulación y amarre de los productos, para evitar su deterioro o pérdida.
9. Realizar las tareas relacionadas con el despacho de mercancía y productos terminados, a fin de asegurar que los mismos lleguen al cliente final, bajo criterios de calidad, oportunidad y disponibilidad.
10. Recomendar a la coordinación de Compras y Logística, los medios (manuales, mecánicos y automatizados) requeridos para llevar a cabo la correcta manipulación física de los materiales y productos terminados, a fin de optimizar la operación del almacén.

Técnicas:

Formación: Tecnólogo en Administración, Logística o Ingeniería Industrial

Conocimientos: conocimiento en control de inventarios, recepción y despacho de materiales, manejo de office, orden y demarcación de productos.

Denominación del Cargo	Auxiliar de Servicios Generales	Código	
Unidad Organizativa	Mantos Andinos SAS	Código	
Reporta a: Jefe de Administración	Nombre del Supervisor:		
Cargos que le reportan al mismo supervisor: Contador Auxiliar Contable Coordinador HSEQ Asistente Administrativa	Cargos que le reportan al Ocupante:		
<p>Garantizar que las instalaciones de la compañía se hallan en correcto estado de orden y aseo, y brindar el servicio de cafetería, contribuyendo a tener un ambiente seguro y agradable tanto para los empleados como para los clientes y visitantes.</p>			
<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las labores de aseo, limpieza y desinfección en las oficinas, bodega y puestos de trabajo, conforme a las normas y procedimientos establecidos para ello. 2. Prestar el servicio de cafetería al cliente externo, visitantes, gerencias, jefatura o en eventos corporativos. 3. Solicitar y controlar los elementos de aseo y cafetería de acuerdo a la periodicidad establecida por el área de compras a fin de garantizar la disponibilidad de los mismos en la sede. 4. Reportar a su jefe inmediato los posibles daños locativos que detecte durante sus rutinas de aseo, esto con el fin de coordinar las reparaciones lo antes posible y así mantener las instalaciones en buen estado. 5. Cumplir con las responsabilidades del SG-SST 			