

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE LA
EMPRESA PETROCASINOS S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

JUAN JOSÉ SANTAMARÍA NOVOA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

FLORIDABLANCA

2014

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE LA
EMPRESA PETROCASINOS S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

JUAN JOSÉ SANTAMARÍA NOVOA

DIRECTOR:

Ing. FERNANDO DÍAZ

Plan de trabajo presentado como requisito para obtener el título de

INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

FLORIDABLANCA

2014

Nota de Aceptación

Docente Supervisor De Práctica

Supervisor Técnico

Bucaramanga, Octubre 22 de 2014

Con especial cariño a mi mamá MARIA VICTORIA
NOVOA y a mi familia en general por el apoyo
y confianza, Permitiéndome cursar mi carrera
profesional.

JUAN JOSE SANTAMARIA NOVOA.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por ser tan maravilloso y darme la fuerza y la fe para realizar esta etapa de mi vida que en algún momento parecía imposible terminar.

También quiero agradecer a mi familia, en especial a mi papá Juan Carlos Santamaría y mi mamá Maria Victoria Novoa los cuales con su esfuerzo, apoyo y confianza, no solo económicamente, sino también espiritual y motivacional. No puedo dejar de lado al resto de mi familia, tíos, abuela, hermanos y primos que con sus palabras lograron darme alientos en los tiempos difíciles.

A mis amigos porque hicieron este camino más divertido y juntos logramos llegar hasta el fin, en especial quiero dar agradecimientos a Natalia Herrera porque sin su apoyo nunca hubiera podido llegar a donde estoy hoy.

No puedo dejar de lado a toda la comunidad educativa de la facultad de INGENIERA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA por los consejos y conocimientos entregados a lo largo de la carrera profesional, un especial agradecimiento a mi tutora de practica MARIA DEL CORAL PEREZ ORDOÑEZ por sus lineamientos y consejos necesarios que sirvieron de guía para culminar este proyecto.

Ya por último y no menos importante a la empresa PETROCASINOS S.A. especialmente a MARGARITA PRADA Y AUGUSTO BARRERA por darme esta maravillosa oportunidad de realizar las prácticas en esta prestigiosa organización. También a mi mentor dentro de la empresa el INGENIERO FERNANDO DIAZ que con su paciencia, dedicación y conocimiento me hizo

crecer como persona y como profesional y que realmente sin el este proyecto no se hubiese llevado a cabo.

A todos mis compañeros de PETROCASINOS S.A. por recibirme con buena disposición y brindarme un periodo de tiempo agradable y hacerme sentir parte de la familia Petrocasinos.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron con este proceso de formación académica.

CONTENIDO

| | |
|---|--------------------------------------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA..... | 18 |
| 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3. ANTECEDENTES..... | 26 |
| 4. JUSTIFICACIÓN..... | 28 |
| 5. OBJETIVOS | 31 |
| 5.1 Objetivo general: | 31 |
| 5.2 Objetivos específicos: | 31 |
| 6. MARCO TEORICO..... | 32 |
| 7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE PETROCASINOS S.A..... | 49 |
| 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS..... | 54 |
| 8.1 MEJORAS PROPUESTA E IMPLEMENTADAS | 54 |
| 8.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN | 58 |
| GLOSARIO | 11 |
| CONCLUSIONES | 60 |
| RECOMENDACIONES | 62 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 63 |
| ANEXOS | 66 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| <i>FIGURA 1. ORGANIGRAMA PETROCASINOS S.A.</i> | 20 |
| <i>FIGURA 2. DESCRIPCIÓN ÁREA DE TRABAJO.</i> | 22 |
| <i>FIGURA 3. CICLO PHVA</i> | 45 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--------------|----|
| TABLA 1..... | 18 |
| TABLA 2..... | 48 |
| TABLA 3..... | 49 |
| TABLA 4..... | 55 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|--------------------------------------|
| ANEXO A. FORMATO ENTREVISTA. | 70 |
| ANEXO B. MANUAL DE RESPONSABILIDADES. | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| ANEXO C. ANTES Y DESPUÉS COMPETENCIAS DEL CARGO. | 70 |
| ANEXO D. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS. | 85 |
| ANEXO E. ANTES Y DESPUÉS RIESGOS DEL CARGO. | 86 |
| ANEXO F ANTES Y DESPUÉS RESPONSABILIDADES POR CARGO. | 87 |
| ANEXO G. FORMATO DE SOCIALIZACIÓN CON JEFES DE ÁREA | 88 |
| ANEXO H. CRONOGRAMA. | 89 |

GLOSARIO

- **CATERING:**

El suministro de comidas a colectividades (empresa, hospitales o colegios), cuando se desplaza personal a las instalaciones del cliente donde se confeccionan y se sirven las comidas, adicionalmente que esta alimentación sea consumida en el domicilio del cliente, y que para ello se utilicen materiales aportados por el contratista (vajillas, cubiertos, cristales, etc.) e inclusive se extiende a los servicios de limpieza y lavandería. (Yara, 2013)

- **SOMA:**

Abreviatura utilizada para referirse a: Salud Ocupacional y Medio Ambiente. Que a su vez son departamentos/áreas de una empresa.

- **PROFESIOGRAMA:**

El profesiograma consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en la que se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y las que cumplen los trabajadores, debe estar compuesto de seis denominaciones concretas de los puestos: (soto, 2011)

- La identificación del puesto de trabajo
- El objetivo
- Las responsabilidades

- Las relaciones
 - Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos
 - Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto
-
- **MANUAL DE RESPONSABILIDADES:**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. (Sanchez, 2012)
-
- **OHSAS 18001:**

Norma que establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (BSI, 2014)
-
- **ISO 9001:**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Normas9000, 2011)

- **BPM:**

Conjunto de herramientas que se implementan en la industria de la alimentación. El objetivo central es la obtención de productos seguros para el consumo humano.

(Bastidas, 2008)

- **SUBORDINADO:**

Aluden a aquellas personas que en el cumplimiento de su trabajo están a las órdenes de un superior. (Larousse Editorial, 2007)

- **ORGANIGRAMA:**

Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc. (Andrade, 1996)

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Propuesta de mejoramiento del manual de responsabilidades de la empresa Petrocasinos S.A. de la ciudad de Bucaramanga

AUTOR(ES): Juan José Santamaría Novoa

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Maria Del Coral Pérez Ordóñez

RESUMEN

El rediseño del presente manual de responsabilidades por competencias para la empresa Petrocasinos S.A. surge debido a los diferentes factores que están influyendo sobre la empresa, actualmente uno de ellos es el proceso de certificación para el Sistema de Gestión Integral, además debido al dinamismo del entorno, día a día se hace necesario mantener una constante actualización de los procesos dentro de las organizaciones. Para este rediseño se utilizó la metodología del Ciclo PHVA en donde por medio de cuatro etapas del ciclo se lograba el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto. Planeación; se revisó el anterior manual y se fijó un objetivo de acuerdo con lo analizado. Hacer; se diseñó la herramienta de recolección de información y por medio de la entrevista se obtuvo la información necesaria. Verificación; se confrontó la información recopilada con las características necesarias para los perfiles, esto de la mano con el jefe de recursos humanos y demás jefes. Actuar; una vez aprobado los cambios por gerencia se procedió a la divulgación a los empleados entrando así vigencia la actualización #9. Esta actualización se orientó a mejorar la herramienta que apoya el proceso de selección de personal dentro de Petrocasinos, optimizando así recursos en estos procesos los cuales van a su vez ligados a otras gestiones, teniendo en cuenta que con ese procedimiento inicia el proceso de selección del recurso humano, requiriendo así procesos cada vez más eficientes para que la organización sea más productiva y competitiva en el medio. Por otra parte se logró unificar información junto a las demás áreas de la empresa, SOMA¹ y calidad, generando una información clara y concisa, también se eliminó información innecesaria y repetida, dejando así listo un manual de responsabilidades ajustado al presente de la organización.

PALABRAS CLAVES:

Manual de responsabilidades, Ciclo PHVA, Procesos de selección, SGI.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

¹ SOMA: Salud Ocupacional y Medio Ambiente

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Proposal to improve the manual responsibilities of business Petrocasinos SA city of Bucaramanga

AUTHOR(S): Juan José Santamaría Novoa

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: María Del Coral Pérez Ordóñez

ABSTRACT

The redesign of this manual competency responsibilities for the company Petrocasinos SA arises because of the different factors that are influencing the company, now one of them is the certification process for the Integrated Management Systems, also due to the dynamism of the environment, every day is necessary to maintain a constant update processes within organizations. PDCA Cycle methodology was used for this redesign where through four stages of the cycle meeting the goals set at the beginning of the project was achieved. planning; the previous manual was revised and a target according to what was set analyzed. making; The data collection tool was designed and through the interview the necessary information is obtained. Verification; information collected with the characteristics needed to be confronted profiles, that hand with the head of human resources and other heads. acting; once approved by management changes proceeded to disclosure to employees entering and force update # 9. This update is focused on improving the tool that supports the process of recruitment within Petrocasinos, optimizing resources in these processes which are in turn linked to other actions, taken into account the procedure starts with the selection process human resources, thus requiring more and more efficient for the organization to be more productive and competitive in the medium processes. Furthermore it was possible to unify information with other areas of the company, SOMA and quality, creating a clear and concise information, unnecessary and repeated information was also removed, leaving a ready manual responsibilities adjusted to this organization.

KEYWORDS:

Manual of responsibilities, PDCA, selection processes, SGI.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el contexto de las organizaciones es dinámico, día a día se hace necesario mantener una constante actualización de los procesos dentro de las instituciones que permiten prever situaciones y proyectarse ante los lineamientos dados por factores como los legales, económicos, de mercadeo y por supuesto de la gestión de los recursos humanos, entre otros, brindando así productividad y competitividad en el medio.

De allí la importancia de contar con procesos de gestión de RRHH acordes a la estrategia empresarial y de mercado; uno de estos procesos básicos pero claves en la dinámica empresarial es el manual de responsabilidades por competencias; en donde la literatura evidencia que los manuales de responsabilidades son compendios que contienen las normas que rigen las funciones y procedimientos de las distintas áreas de una organización.

Petrocasinos S.A. viendo la necesidad y sabiendo que en un mercado tan hostil como el de estos tiempos, la urgencia de tener ventaja competitiva sobre la competencia era necesaria, por ello deciden dar el paso a la certificación del SGI, así empiezan los preparativos para lograr su acreditación. Un punto importante era tener un manual de responsabilidades actualizado que este evidenciara la calidad del recurso humano presente en la organización y de cómo manejaban sus procesos en cuanto este ámbito, así nace la idea de una nueva actualización #9 del manual de responsabilidades por competencias de Petrocasinos S.A.

El diseño metodológico se desarrolló con base en el Ciclo PHVA, herramienta que tiene una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar

cambios que la vuelvan más eficiente y competitivamente. En este ciclo se planifica lo que se va a hacer, luego se hace, se verifica si lo que se está haciendo corresponde a lo planeado para actuar de dos maneras, actuar para corregir si no correspondió al planeado y actuar para mejorar si lo que se hizo correspondió a lo planeado.

Este manual tiene como propósito servir de herramienta y puente de integración estratégica de acciones y procesos de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, planes carrera, capacitaciones e identificación de responsabilidades, permitiendo a la empresa el mejoramiento continuo del recurso humano.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

PETROCASINOS S.A. una empresa fundada en Bucaramanga, Santander por el señor Héctor Augusto Barrera y Margarita Prada, la cual lleva 23 años en el mercado como Petrocasinos S.A. y 10 más como su antecesor y aún en funcionamiento, EL LIMONAL. La organización cuenta con más de 42 campos distribuidos por todo el territorio Colombiano, contando con un talento humano de calidad y la tecnología necesaria para ser parte de los “grandes” del sector, estando al día de hoy como la cuarta empresa más importante dentro de este sector, siendo las más grandes SODEXO, DUFLO Y COMPASS GROUP. (strategika, 2013).

En la tabla 1. Se presentan las generalidades de Petrocasinos S.A.

Tabla 1.

Generalidades PETROCASINOS S.A.

| NOMBRE | PETROCASINOS S.A. |
|--|---|
| ACTIVIDAD ECONÓMICA/PRODUCTOS Y SERVICIOS | Compañía Colombiana especializada en la prestación de servicios de catering al sector industrial y petrolero. Especializada en la Prestación de servicios de alimentación, cafetería, aseo institucional, camarería, lavandería, mantenimiento de zonas verdes y recreación en las instalaciones del cliente. |

| | |
|----------------------------|-----------------------------|
| NÚMERO DE EMPLEADOS | 70 administrativos. |
| (669) | 599 en campos. |
| TELEFONO | 6377882 |
| DIRECCIÓN | Km 4. via a Girón N° 48 -80 |

Estructura organizacional:

En la figura 1. Se encuentra a su vez el organigrama de la organización la cual tiene como máxima autoridad en decisiones a la Asamblea General de Accionistas, seguido a estos en poder de decisión se encuentran; Gerencia y por debajo de este Subgerencia del cual se desprenden 8 departamentos los cuales deben reportarle a dicho cargo.

Como departamentos se tiene: Departamento de Contabilidad, Operaciones, Calidad (HSEQ, Salud Ocupacional, Medio Ambiente), Recursos Humanos, Compras, Nomina, Activos y Producción Pecuaria. Las cuales a su vez cada una tienen su propia organización de manera vertical.

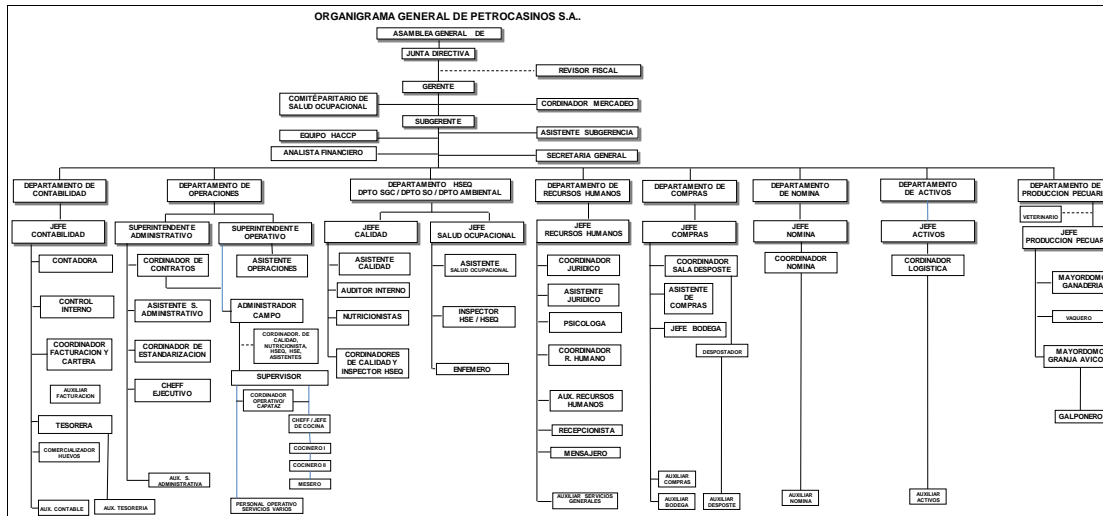


Figura 1. Organigrama Petrocasinos S.A.

Reseña histórica:

Petrocasinos S.A. es una empresa Santandereana especializada en la Prestación de servicios de alimentación, cafetería, aseo, camarería, lavandería, mantenimiento de zonas verdes y recreación en las instalaciones del cliente.

Es una empresa colombiana de servicios de Outsourcing que se constituyó a partir del 5 de Febrero de 1991 en la ciudad de Bucaramanga.

En el año 2000, se constituye como grandes contribuyentes y Sociedad Anónima.

A partir del 2001 inician el proceso de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) inicialmente en la norma NTC ISO 9000:94, y posteriormente direccionándonos en la norma ISO 9001:2000, alcanzando el certificado ICONTEC en el año 2003 cuya certificación se mantiene hasta la fecha.

En el año 2005, ocupan el primer lugar en la categoría de servicios generales; y en el año 2007 reciben el premio a la calidad y servicio, otorgado por Petrobras.

En el 2007 el campo Caldas recibe la certificación de HACCP.

La organización implementó los procesos requeridos por la Norma OHSAS 18001, logrando la certificación en el primer semestre del 2008.

En el año 2008 se presenta el plan gradual al INVIMA con el fin de obtener la certificación HACCP para la Sala de Despostes en los productos cárnicos bajo el Decreto 1500.

PETROCASINOS S.A. produce la mejor carne del mundo en las mejores tierras de Colombia. La capacidad para 400 ejemplares raza Angus en pastoreo rotativo de sus haciendas, acompañada por una planta adecuada para el desposte de las canales, garantizan el abastecimiento, calidad y frescura de sus carnes.

Cuentan con una granja tecnificada y biosegura que aloja pollas ponedoras con una producción diaria de 80.000 huevos frescos.

Descripción del área específica de trabajo:

El departamento de recursos humanos se encuentra dirigido por el Ing. Fernando Díaz el cual es el jefe del departamento de Recursos Humanos, este tiene a la cabeza 2 sub-áreas las cuales son: Jurídica; está conformada por un coordinador jurídico el cual tiene su asistente. Gestión Humana; está conformada por el coordinador de Gestión Humana

(psicólogo) que a su vez tiene un asistente. El otro cargo sobre el cual ejerce acción directa son los auxiliares de nómina.

En la figura 2. Descripción Área de Trabajo, se presenta de forma esquemática la estructura del departamento de Recursos Humanos.

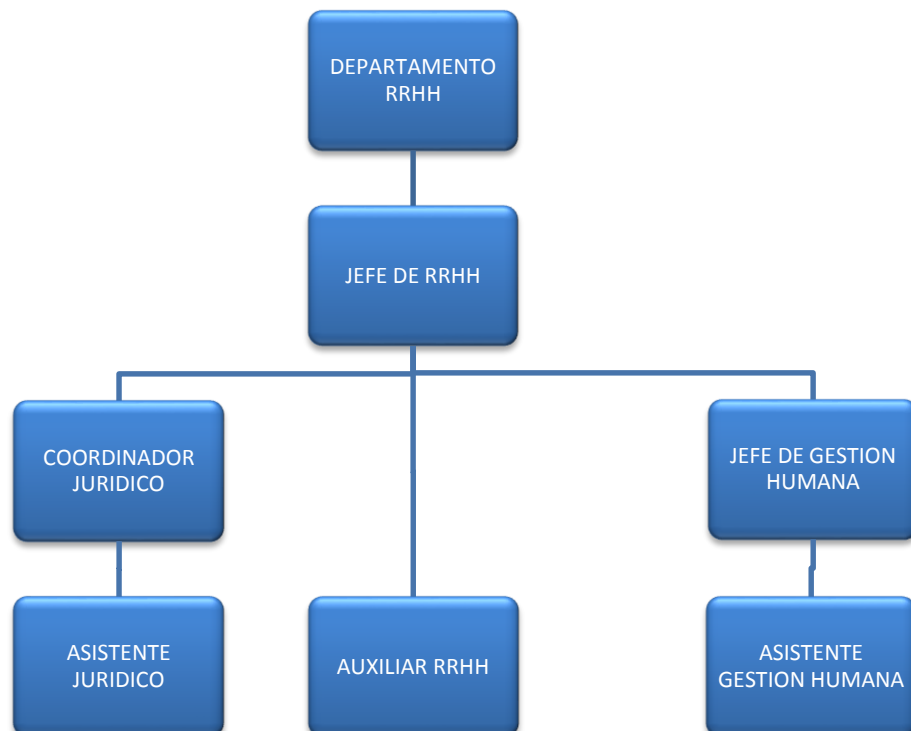


Figura 2. Descripción Área de Trabajo.

Nombre y cargo del supervisor técnico:

Ingeniero Industrial, Fernando Díaz. Jefe de recursos humanos.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa Petrocasinos S.A. se encuentra en el proceso de la planeación y ejecución del Sistema Integral de Gestión SGI, por lo que pretende reunir en uno solo, como su nombre “integral” lo define, los procesos que tiene la empresa en materia de calidad, para ello necesitan trabajar con el área de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad de forma Conjunta.

El manual de responsabilidades por competencias de la empresa se encuentra desactualizado, puesto que dentro de este existen funciones que no son desempeñadas por dicho cargo y otras funciones que no se encuentran descritas dentro del manual actual de la empresa, por ello requieren que se realice nueva actualización.

Petrocasinos S.A. sabe la necesidad de mantener un manual de responsabilidades actualizado de sus cargos lo cual ayuda a que se eleven los niveles de productividad en materia de sus funciones y responsabilidades, a su vez de los niveles de competitividad y permite desarrollar las capacitaciones idóneas para la optimización de las labores del Recurso Humano.

El área de Recursos Humanos junto con el área de Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional tienen como función principal establecer las actividades y responsabilidades que desempeña cada cargo de la empresa y que de esa forma contribuya al cumplimiento de los objetivos y al mejoramiento continuo de cada uno de estos.

El manual de Responsabilidades por Competencias es un instrumento que ayuda eficazmente al desarrollo de las habilidades de los empleados, alcanzando el logro de los objetivos de la empresa, igualmente aporte a toda la administración de Gestión Humana,

en actividades como: procesos de reclutamiento y selección de personal, programas de capacitación, administración de salarios, evaluación de cargos, gerencia de desempeño, planes de carreras y desarrollo organizacional. (Lazo, 2012)

Según lo anterior fue necesaria la renovación del manual de responsabilidades lo cual este hacia parte de los criterios del SGI; por lo tanto se ajustaron a las directrices del SGI los procesos que llevaba a cabo la empresa para obtener el visto bueno del ente evaluador (ICONTEC).

Dentro de lo encontrado también, se evidencia que la empresa realiza evaluaciones de desempeño de manera anual lo cual es un punto a favor que mantiene el curso de las labores de sus empleados y corrigen a tiempo falencias que se puedan presentar y lograr así un buen año laboral.

Petrocasinos S.A. es una empresa que tiene como política el invertir y mejorar la calidad de su personal de manera continua, logrando un valor agregado para la empresa y el trabajador.

Petrocasinos S.A. Cuenta con un área de Recursos humanos y Gestión Humana amplia y capacitada en el manejo de personal con el cual logra administrar los 690 empleados de manera óptima acorde a los procesos y procedimientos por parte de nómina, RRHH, gestión humana y demás afines al área.

Para lograr lo anterior dicho se realizan constante monitoreo del personal, acompañamientos laboral, capacitaciones continuas a todo los trabajadores y demás actividades que tengan que ver con la empresa.

Si una organización quiere trabajar en estado de sinergia para el cumplimiento de los objetivos, deben saber primero que hacer para poder realizarlo de manera adecuada, lo cual esto llevará a la satisfacción de los clientes, objetivo general del SIG.

3. ANTECEDENTES

En el año 2000, Petrocasinos S.A. se constituye como gran contribuyente, según la resolución de la DIAN, y se cambia la razón social a Sociedad Anónima.

En este mismo año se crea el primer manual de responsabilidades, revisión #1, este manual se decide crear con base en competencias, dado que la empresa su punto fuerte es el talento humano, y como su eslogan lo dice: “Servimos con gusto”. Lo primordial es contratar personal que posea las competencias que así se consideran para el cargo.

A partir del 2001, se formaliza el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), buscando la acreditación de la norma NTC ISO 9001, con la cual cuentan actualmente, están certificados bajo la NTC ISO 9001:2008.

Desde el año 2005 hasta el 2011, han ocupado el primer lugar en la categoría de servicios generales; y en el año 2007 reciben el premio a la calidad y servicio, otorgado por Petrobras.

Actualmente, todo el equipo de trabajo está orientado al mejoramiento continuo a nivel de sus procesos, lo cual llevó en el 2007 a que ICONTEC diera la certificación HACCP después de la auditoría realizada en el campo Caldas, además de esto también se logró la certificación en OSHAS 18001 e ISO 14001.

En el año 2013 el área de recursos humanos realiza su última actualización del manual de responsabilidades por competencias, revisión #8, dando así cumplimiento a los requisitos del sistema integrado de gestión, reuniendo aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la Calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente, pasando por el mantenimiento de las operaciones dentro de una tema de prevención de la

contaminación hasta el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional, logrando con ello la meta de ser socialmente responsable.

Actualmente se considera que una organización se gestiona con Sistemas Integrados cuando cumple los requisitos de las Normas: ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 y tiene implementados estos sistemas, lo cual aumenta significativamente la productividad de estas empresas mejorando su imagen. (Hostgator, 2012)

Por lo tanto se requiere una revisión y reestructuración de la revisión #8 del manual de responsabilidades para introducirlo posteriormente en el proceso de certificación del sistema integrado de gestión en el cual ya se encuentran trabajando.

4. JUSTIFICACIÓN

El manual de responsabilidades tiene por finalidad proporcionar información a los trabajadores dentro de una empresa sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como las interrelaciones formales que corresponda, también proporciona información sobre las funciones de cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de procedimientos y por ende facilite el proceso de inducción de personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados. (consejo transitorio de administración regional, 2002)

De allí la importancia de contar con procesos acordes a la estrategia empresarial y de mercado; uno de estos procesos básicos pero claves en la dinámica empresarial es el manual de responsabilidades por competencias; en donde la literatura evidencia que el manual de responsabilidades son compendios que contienen las normas que rigen las funciones y procedimientos de las distintas áreas de una organización.

De esta manera todo lo relacionado a un puesto de trabajo se encuentra escrito: alcance del puesto, responsabilidades e incluso forma de realizar las rutinas de trabajo, entre otras. Lineamientos cuya finalidad es mostrar de forma clara y funcional las diversas tareas y/o responsabilidades que asume un candidato al obtener el cargo, buscando así disminuir la cantidad de errores en las tareas, e incluso favoreciendo la auto gestión que a su vez permitirá reducir la necesidad de supervisión para las tareas ya que su tarea específica está escrita en ellos. (C&M, 2009)

A partir de esto y entrando en materia y conociendo el avance y las directrices de gerencia de Petrocasinos S.A. el siguiente paso en su mejora continua (kaizen) es la implementación del Sistema Integrado de Gestión, pero para obtener su certificación y cero no conformidades, la organización debe tener una herramienta, como lo es el manual de responsabilidades, que le permita fortalecer la calidad de sus procesos y servicios de manera armónica, complementaria, y dinámica, dando cumplimiento al talento humano en cuanto a los componentes de gestión de calidad, gestión ambiental y seguridad y salud ocupacional.

El manual de responsabilidades por competencias debe tener bases sólidas para su construcción, para ello con ayuda del Ciclo Deming se obtendrá un manual de responsabilidades que generará en primer lugar un personal idóneo para el cargo, este a su vez desprenderá una mejoría en la competitividad en los servicios, de esa manera se acrecentará la calidad general de la empresa, a su vez se reducirán costos lo que lleva a un aumento en la productividad que esta genera disminución en los precios y por ende aumento de la rentabilidad, promoviendo nuevos empleos y consiguiendo clientes para así asegurar la supervivencia de la empresa.

Es por esto que el diseño y la implementación de un Manual de Responsabilidades juega un papel fundamental en el área de gestión de sistemas integrados, ya que el mismo se vincula directamente al direccionamiento de los estándares de calidad permitiendo estructurar y organizar una empresa, a la vez que brinda lineamientos de apoyo a otros procesos como el de la evaluación de desempeño, proceso que en la actualidad de la empresa se orienta a la implementación del modelo de gestión por competencias, fortaleciendo así la necesidad de reevaluar, y proponer la implementación del manual de responsabilidades por competencias, acorde a la dinámica y necesidades de la misma.

A partir de la información aquí presentada, se pretende generar una nueva actualización del manual de responsabilidades por competencias que influya, fortalezca e interactúe con los otros procesos del SGI.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general:

Diseñar una propuesta de mejoramiento del manual de responsabilidades de la empresa PETROCASINOS S.A. de la ciudad de Bucaramanga.

5.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la totalidad de cargos de la empresa.
- Determinar si se debe o no hacer cambios a las responsabilidades con base en la información obtenida en el diagnóstico inicial y el manual que maneja la empresa actualmente.
- Diseñar un plan de mejoramiento y rediseño de las responsabilidades de los cargos de la empresa.
- Generar una propuesta de implementación del manual de responsabilidades actualizado que permita respaldar una evaluación de desempeño acorde al modelo gestión por competencias que se adelanta en la empresa.
- Socializar las mejoras realizadas al manual con los jefes de área con el objetivo de garantizar un mayor entendimiento.

6. MARCO TEORICO

6.1 Manual de responsabilidades:

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. (Gonzalez G. , 2012)

6.1.1 Importancia:

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. (Gonzalez G. , 2012)

6.2 Ficha ocupacional:

Documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- Funciones del trabajador
- Requisitos:
 - a. Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.

- b. Esfuerzo: Mentales y físicos.
- c. Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
- d. Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos. (Gonzalez G. , 2012)

6.3 Sistema integrado de gestión:

Es una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa que anteriormente se trabajaban en forma independiente con el fin de reducir costos y maximizar resultados. Generalmente comprenden los Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y de Salud Ocupacional (también llamado Seguridad Industrial)

El más grande impulso para la adopción de los SIG ha sido la alineación de las normas OSHAS 1800:2007, ISO 14001:2004 e ISO 9001:2000, lo cual ha permitido no solo simplificar el proceso de implementación sino el desarrollo de una documentación y normativa común para todos los sistemas. (Universidad catolica, 2012)

6.4 Puesto de trabajo

Se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social. (Salazar, 2012)

6.5 Lista de chequeo

Son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (PDCA home, 2012)

6.6 Entrevista

Acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado. (Wordpress, 2009)

6.7 Metodología

Una metodología es el conjunto de métodos por los cuales se regirá una investigación científica por ejemplo, en tanto, para aclarar mejor el concepto, vale aclarar que un método es el procedimiento que se llevará a cabo en orden a la consecución de determinados objetivos.

Entonces, lo que preeminente hace la metodología es estudiar los métodos para luego determinar cuál es el más adecuado a aplicar o sistematizar en una investigación o trabajo. (DefinicionesABC, 2014)

6.8 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema

de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa. (Gonzalez H. , 2012)

6.9 Metodologías para evaluar puestos de trabajo (Atom, 2008)

6.9.1 Observación Directa:

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, de tiempos y de métodos. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Como no siempre responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

Características

- a. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

- a. No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- b. Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos de correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

Desventajas

- a. Costo elevado, pues para que el método sea completo el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.

- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- c. No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples o repetitivos.

6.9.2 Cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Características

- a. La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su supervisor.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas

- a. Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.

- b. Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c. Es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- d. Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- a. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en el que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

6.9.3 Entrevista Directa

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

Características

- a. La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del analista y del ocupante es activa.

Ventajas

- c. Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- d. Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- e. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se obtienen los datos.
- f. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargos.

Desventajas

- a. Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
- d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

6.9.4 Métodos Mixto

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos.

6.10 Evaluación de desempeño

Instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Matos, 2013)

6.11 Ciclo PHVA:

CICLO PHVA (Solano, 2013)

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950; se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

Es también conocido como ciclo de Deming, ciclo de control, o simplemente el ciclo PHVA: planear, hacer, verificar, actuar.

Este ciclo es un proceso esencial, que se lo debe realizar en cada una de las etapas, en cada una de las acciones que realicemos.

Planificamos lo que vamos a hacer, luego lo hacemos, verificamos si lo que hacemos corresponde a lo planeado para actuar de dos maneras, actuar para corregir si no correspondió a lo planeado y actuar para mejorar si lo que hicimos correspondió a lo planeado.

¿Qué es el planificar?

Planear es el hecho de establecer lo que voy a hacer. No sería nada más que contestarse siete preguntas (los americanos lo conocen como las 5 w's y las 2 h's):

¿Qué es lo que voy a hacer?

¿Por qué lo voy a hacer? el porqué es una pregunta esencial ya que si ésta no está clara tenemos acciones que no agregan valor.

¿Cómo lo voy a hacer?

¿Cuándo lo voy a hacer, cuándo lo empiezo, cuándo lo termino?

¿Dónde lo voy a hacer?

¿Quién lo va a hacer?, y la pregunta que dicen que uno debe hacerse al final:

¿Cuánto me va a costar?

Estas preguntas deben estar contestadas en la etapa de planear.

La planificación será mucho más fácil si definimos los objetivos de lo que quiero alcanzar, y es más fácil también la verificación, que es la tercera etapa, verificar si lo que hicimos corresponde a lo planeado. Una mala planificación no me permite una muy buena ejecución y tampoco una correcta verificación. Por lo tanto, la etapa de planificación es fundamental. Muchos autores nos dicen que la planificación incluye mucho de capacitación, implica el entrenamiento previo a la ejecución. Una vez que tenemos bien definida la etapa del planear, pasamos a la etapa de la ejecución.

¿Qué es la ejecución?

No es nada más que llevar a cabo lo planeado, pero nosotros no estamos en un mundo perfecto sino en uno perfectible, por lo tanto, se debe hacer un control adecuado. Si nosotros en la etapa de planificación definimos indicadores, aquí es el momento en que nosotros controlamos todos los indicadores. Si nosotros definimos mecanismos de control de nuestros procesos, aquí se ve la eficacia de esos mecanismos de control para llevar adelante lo planeado. En esta etapa, es en donde aparecen problemas, en donde realizamos procesos que dan resultado productos y/o servicios.

¿Qué es la verificación?

Es decir, comprobar que lo que hicimos, corresponde a lo planeado y en esta etapa se pueden aparecer 3 ciclos:

- Ciclo de mantenimiento: Si lo que hacemos, si corresponde a lo planeado, es el momento de estabilizar el proceso, es importante definir claramente que hacemos, capacitar a la gente, definir los métodos, los mecanismos de operación y control y que sean claramente entendidos por la gente.

- Ciclos de corrección: Lo que se hace cuando lo que estaba previsto, no corresponde a lo planeado. Comprende dos tipos de acciones: la corrección, es decir, corregir el problema en ese instante; y la acción correctiva: hacer para que el problema no vuelva a ocurrir.
- Ciclo de mejoramiento: Pasado un cierto tiempo, en mis procesos debo pensar en qué puedo hacer para mejorar lo planeado. Aquí se pueden generar ideas, tratar de buscar datos, el ver un análisis de la competencia, el ver las potenciales tendencias, y determinar oportunidades de mejora. Esto corresponderá a las acciones preventivas, me lleva un análisis de riesgos, y al mejoramiento continuo.

Todo lo que hemos hecho en este tercer ciclo, debemos incorporar el nuevo ciclo en mi etapa del planear. Empieza entonces, a girar permanentemente el planear, hacer, verificar, actuar.

¿Dónde se puede utilizar este ciclo?

En todas las operaciones y actividades diarias, podemos utilizarlo en la gerencia, empezando desde la parte de planificación estratégica, podemos utilizarlo en cada uno de los procesos que como organización ejecutamos. Podemos utilizarlo en nuestra gestión de recursos humanos, podemos hacerlo aún en las actividades del mejoramiento: qué mejoramiento planteamos, qué es lo que hemos hecho en las etapas de mejoramiento, verificar si corresponde a lo planeado para actuar para corregir o actuar para mejorar.

Un ciclo constante de planear, hacer, verificar, actuar, será un ciclo que produce el mejoramiento en todos los rincones de la organización; a nivel personal, a nivel empresarial, a nivel aún familiar.

Para finalizar debo preguntarme: ¿Qué hemos planificado el día de hoy, qué hemos ejecutado, hemos verificado si lo que hicimos corresponde a lo planeado, cómo vamos a actuar para corregir, o cómo vamos a actuar para mejorar?

EL CICLO PHVA PLANEAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR

La utilización continua del PHVA nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

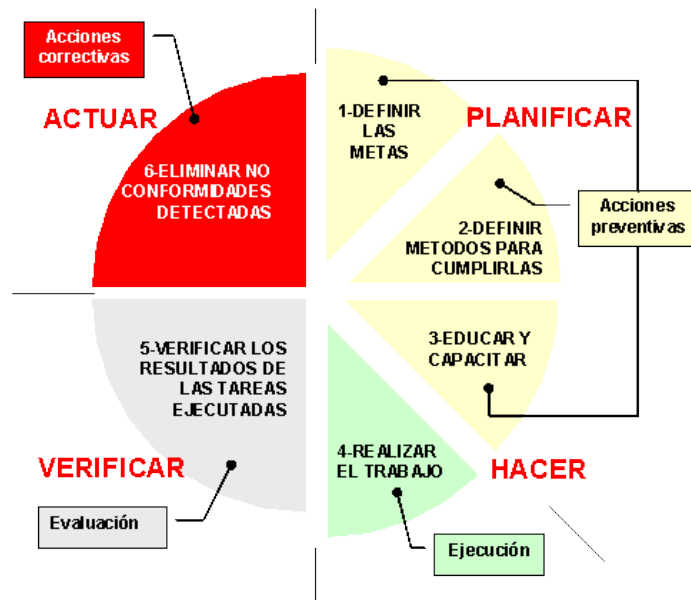


Figura 3. Ciclo PHVA

PLANEAR

Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- Identificar servicios
- Identificar clientes
- Identificar requerimientos de los clientes.
- Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones.
- Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo).
- Identificar y seleccionar los parámetros de medición.
- Determinar la capacidad del proceso.
- Identificar con quien compararse (benchmarks).

HACER

- Implementación de los procesos.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Desarrollo del plan piloto.
- Implementar las mejoras.

VERIFICAR

- Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados.
- Evaluar la efectividad.

ACTUAR

Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

- Institucionalizar la mejora y-o volver al paso de Hacer.

APLICANDO EL PHVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, SE TIENE:

La definición de la red de procesos, la política de calidad y los objetivos, se define el Representante de Gerencia, y el aseguramiento de los procesos.

En el Hacer se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la Organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida.

En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones de Gerencia y Auditorías internas de Calidad. En el Actuar, se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías, adicionalmente se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

No es posible realizar con calidad una actividad, proceso, producto o servicio, si se viola alguno de los pasos del ciclo.

Podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.

Tabla 2.

Resumen PHVA

| PHVA | QUE | COMO |
|-----------|--|--|
| PLANEAR | Establecer Políticas Establecer Objetivos Establecer Planes Establecer Procesos Establecer Indicadores | Identificar Problemas Observaciones Diagnostico o evaluación Análisis de procesos |
| HACER | Ejecutar planes Ejecutar procesos Calcular indicadores | Diseño de los servicios a entregar. Gerencia de planes. Gerencia de procesos. |
| VERIFICAR | Medir planes Medir procesos. Verificar resultados. | Realizar seguimiento Realizar auditorías y evaluaciones. |
| ACTUAR | Estandarización procesos. Conclusión. Adoptar el cambio. | Corregir desviaciones o problemas Acciones correctivas Estandarización Tomar decisiones para mejorar. |

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE PETROCASINOS S.A.

Basándose en la teoría del Ciclo PHVA, se pone en marcha sus conceptos por lo que se debe empezar realizando la Planeación del trabajo para después Hacer lo que se planeó, luego Verificar lo que se hizo y por último Actuar y volver a empezar el ciclo.

En la tabla 3. Se encuentran las fases del ciclo, las cuales se llevaron a cabo de la siguiente manera:

Tabla 3

Fases Ciclo PHVA

| | |
|----------------------------------|--|
| <i>FASE I; PLANEACIÓN</i> | Reconocimiento de la empresa |
| | En esta fase se realiza un reconocimiento preliminar de la empresa, en cada una de sus áreas y puestos de trabajo, conociendo así la ubicación física y una breve pero concisa proyección del rol del mismo dentro de la dinámica de la empresa, seguido a esto se plantea la necesidad de realizar una reunión con el Jefe de Recursos Humano para obtener la información necesaria para realizar el trabajo. |
| | Lectura del manual de responsabilidades |
| | El jefe de recursos humanos suministra el formato digital del manual de responsabilidades, revisión #8. Una vez entregado se procede con la lectura general, análisis y búsqueda de falencias e inconsistencias teniendo como punto de apoyo la información suministrada por parte de la empresa. |
| | Formulación de las debilidades y fortalezas concernientes al manual de responsabilidades |
| | Después de la lectura y análisis del manual de responsabilidades y ya con una visión de los cargos se realiza una lista de debilidades y fortalezas que se encuentran |

| | |
|-----------------------|--|
| | después del proceso anteriormente mencionado |
| | <p>Plantear objetivos de acuerdo a lo leído del manual de responsabilidades</p> <p>Conociendo las fortalezas y debilidades que se hallaron dentro del proceso de análisis y lectura del manual y buscando retomar las debilidades como oportunidades de mejora se procede a plantear el proceso de actualización del manual acorde a la dinámica actual y de los objetivos que se pretenden lograr mediante la actualización y reingeniería del manual teniendo como eje central del proceso el modelo de gestión por competencias.</p> |
| | <p>Observaciones pertinentes sobre lo visto a groso modo del manual de responsabilidades</p> <p>Cabe resaltar que a medida que se fueron observando posibles modificaciones y/o mejoras tanto estéticas como de contenido se realizaron anotaciones y sugerencias frente a las mismas se tuvieron en cuenta en la actualización del manual</p> |
| FASE II; HACER | <p>Diseño de la herramienta de entrevista</p> <p>Se diseñó un formato de entrevista para los cargos a analizar junto la supervisión del jefe de recursos humanos y demás jefes de área como calidad y SOMA. Los cuales revisan el primer modelo realizado y hacen los cambios pertinentes para la aprobación de la implementación del formato a aplicar. Ver Anexo A.</p> |
| | <p>Ejecución prueba piloto</p> <p>Buscando corroborar la idoneidad del formato se procede a realizar una prueba piloto con el Jefe de RRHH para conocer y observar si la herramienta cuenta con las características apropiadas para su objeto de ser, esto es si muestra un lenguaje y/o términos de fácil comprensión y resulta práctica para el proceso a desarrollar con la misma.</p> |
| | <p>Revisión y autorización del diseño de entrevista con gerencia y jefe de RRHH</p> <p>Una vez ejecutada la prueba piloto y realizado los ajustes necesarios y siguiendo los procedimientos de gestión de la empresa se solicita la autorización de la Gerencia del uso y/o implementación de la herramienta, mediante la presentación y socialización del formato ante los directivos de la empresa Petrocasinos S.A. quienes a partir de esta socialización procederán a aprobar u no la ejecución de proceso.</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| | <p>Realización de las entrevistas a los cargos de la empresa</p> <p>El jefe de recursos humanos informa a toda la organización y funcionarios de la misma el procedimiento que se llevará a cabo solicitando la disposición y colaboración con el suministro de información al evaluador. Una vez realizada esta gestión se comienza con la aplicación de las entrevistas cargo por cargo hasta completar el 100% de estos documentando toda la información obtenida necesaria para cumplir con el objetivo inicialmente planteado.</p> |
| | <p>Recolección de información adicional pertinente para la actualización del manual de responsabilidades.</p> <p>Se agregan los riesgos del cargo para mantener informado a los trabajadores sobre los riesgos propios de su rol en el trabajo y por ultimo con el área de psicología se actualizan las competencias que la persona que ocupa ese cargo debe tener de acuerdo a los parámetros logrando unificar, sintetizar y plasmar el perfil por competencias del cargo de manera integral.</p> |
| FASE III; VERIFICAR | <p>Realizar reuniones con el jefe de RRHH para confrontar la información recolectada contra la información real.</p> <p>Una vez se recolecta toda la información de los cargos de la empresa y según la disposición de tiempo del jefe de recursos humanos, se realizan reuniones en las cuales se expone la información recopilada mediante las entrevistas con la dinámica laboral de los cargos.</p> |
| | <p>Unificar y dejar plasmado todos los cambios necesarios en la revisión No.9</p> <p>Una vez obtenida la información del perfil actualizada respecto de actividades, responsabilidades y demás se continua el proceso de actualización con los jefes de área, calidad y SOMA, recopilando la información pertinente frente a las responsabilidades del cargo referente a la temática de calidad, medio ambiente y salud ocupacional, teniendo en cuenta el proceso de implementación del SGI (Sistemas de Gestión Integrada), dejando de lado el medio ambiente, salud ocupacional y calidad, unificándolos como: Responsabilidades con el SGI.</p> |
| | <p>Revisión del manual de responsabilidades por parte del área de gerencia.</p> <p>Para esta parte del proyecto se realizan reuniones con la gerencia y se les expone lo realizado en donde por medio de una conversación y retroalimentación entre las partes se identifican las falencias y/o sugerencias que se obtienen con el</p> |

| | |
|------------------------|--|
| | <p>Jefe de recursos humanos durante la realización del rediseño del mismo, este proceso se ejecuta de manera constante hasta lograr su aprobación final, acorde a la estrategia empresarial, la implementación del Sistema de Gestión Integrada y la implementación del proceso gestión por competencias que ha ido adelantando el departamento de Gestión Humana.</p> |
| | <p>Corrección de errores encontrados por parte de la revisión de gerencia.</p> <p>Una vez Gerencia pasa las modificaciones a realizar, se procede a ejecutar las mismas y a realizar las mejoras sobre las sugerencias realizadas y se presenta nuevamente para aprobación por parte de la alta dirección.</p> |
| | <p>Aceptación de la revisión No.9 del manual de responsabilidades.</p> <p>Una vez Gerencia aprueba el documento del manual, se realiza la aprobación y firma final del documento el aprobado para su posterior implementación.</p> |
| FASE IV; ACTUAR | <p>Implementación de nuevos cambios por parte de gerencia.</p> <p>Una vez aprobado el manual de responsabilidades versión 9, se procede a la implementación del mismo a partir del momento en que gerencia firma la aprobación del documento, por lo que el personal tendrá que ir realizando paulatinamente los cambios que sean necesarios con sus labores diarias, generando un adecuado proceso de transición y adaptación de la mano de la promulgación y comunicación de los cambios generados en el manual respecto de los cargos.</p> |
| | <p>Comunicar a los trabajadores de la empresa de los cambios realizados.</p> <p>En esta parte del proyecto se socializan los cambios realizados con cada jefe de área para dar conocimiento de las modificaciones realizadas a los cargos y que como jefes de área puedan generar las acciones de seguimiento a partir de esta nueva información, de tal manera que el proceso de transición se dé, de una forma adecuada de tal forma que los colaboradores puedan ir asumiendo e implementando los cambios generados procurando el menor desgaste tanto de tiempo como de adaptación.</p> |
| | <p>Continuar con la mejora continua y planificar la revisión No.10</p> <p>Este es un proceso cíclico por lo cual y teniendo en cuenta la estrategia empresarial de mejora continua este manual así como otros procesos de gestión del área irán avanzando, desarrollándose de la mano de la evolución de la empresa y su dinámica, por lo cual este manual revisión #9 estará en constante modificación y desarrollo.</p> |

Una vez se llevan a cabo las 4 fases del Ciclo Deming se obtiene un resultado fruto de esa planeación hecha al inicio del proceso, este resultado fue la actualización #9 del manual de responsabilidades por competencias de la empresa PETROCASINOS S.A. el cual empieza con la presentación del organigrama del cual se rige actualmente la organización, este manual se encuentra conformado por 83 cargos descritos cada uno bajo una estructura que incluye las generalidades del cargo, formación, experiencia, educación, saber-saber, saber hacer, funciones propias del cargo, competencias y riesgos propios del cargo, descritos de manera concisa e información fiable la cual con su correcta aplicación lograrán optimizar recursos en lo relacionado a la contratación, selección, inducción y demás actividades propias con relación al Recurso Humano de la empresa. Ver Anexo B. Manual de Responsabilidades.

8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

8.1 MEJORAS PROPUESTA E IMPLEMENTADAS

Una vez se lee el manual de responsabilidades por competencias #8 y a lo largo de la realización del nuevo manual van surgiendo propuestas, que son pasadas en primera instancia al jefe de Recursos Humanos, con fin de obtener un mejor resultado tanto para la empresa como para la nueva actualización de este. Estas propuestas son revisadas por el jefe de RRHH y después con el jefe de área específico, bien sea calidad o SOMA, para obtener el visto bueno de la propuesta e implementarla o el rechazo de esta y descartarla.

Durante la realización de la actualización #9 del manual de responsabilidades por competencias se realizaron las propuestas de mejoramiento que se encuentran descritas en la *tabla 4*. De las cuales unas fueron aceptadas y otras no.

Tabla 4

Mejoras propuestas e implementadas.

| MEJORAS PROPUESTAS | MEJORAS IMPLEMENTADAS |
|---|---|
| <p>Sintetizar el formato del cargo, eliminando la información repetida en los numerales con la guía del jefe de recursos humanos y el auditor interno de la organización.</p> <p>Rectificación de la línea de mando de los cargos corroborando lo que se realiza diariamente en la empresa.</p> <p>En el instrumento de entrevista el entrevistado responde a la pregunta: ¿A qué cargo le reporta usted?</p> <p>De esa manera se confrontará si lo que está consignado en el manual corresponde a la actualidad de PETROCASINOS S.A.</p> | <p>El formato antiguo poseía numerales con información repetida que se logró eliminar como: la formación dentro de la identificación del cargo hacía referencia al saber-saber por lo que se unifico esos conceptos y se dejó uno solo comprendido como: saber-saber (formación).</p> <p>El otro concepto unificado fue el que había una confusión de conceptos en cuanto a las competencias y las habilidades del cargo, lo que se hizo fue: las habilidades del cargo fueron llevadas al numeral de saber-hacer y las competencias se llevaron al numeral del saber-ser, de esta manera se evitaba confusión de conceptos, eliminar duplicidad de información y mejor comprensión del manual por parte de los trabajadores para que desde el trabajador con menos estudios hasta el que tuviese mayor formación pudiese entender el manual. (Todo esto fue bajo supervisión y apoyo del jefe de recursos humanos y auditor interno).</p> <p>Reducción del manual, pasando de 92 cargos a 83 cargos. No se pudo reducir más y aunque la información contenida dentro de varios cargos fuese la misma, Petrocasinos S.A. todo lo mueve diferente dependiendo del contrato con la empresa y existen empresas que exigen cierto tipo de personal con un nombre específico, por lo que no se podrían eliminar esos cargos. Ver la tabla de contenido del manual de responsabilidades por competencias. Revisión #9</p> <p>Se sintetizó y se eliminaron las actividades que ya no realizaban o estaban repetidas dentro de las funciones de cada cargo, además de esto se hicieron los cambios de la línea de mando puesto que por cambios de la empresa que no habían realizado en papeles, salían otros cargos a los que se les reportaba, se corrigió la información. Ver anexo A.</p> |

Realizar indicadores relacionados con el personal de la empresa, como: Rotación de personal, % de personal capacitado, % de personal satisfecho, etc. Además de eso herramientas de evaluación. Así se podrá ejercer un mejor control sobre los procesos que se están llevando a cabo e identificar errores y poder tomar acciones para corregir.

Reestructuración total de las competencias que maneja cada cargo, ampliando estos y dejándolos de la forma más objetiva posible y no de manera global, apoyándose en la guía: "Diccionario de competencias de Martha Alles".

Fusión del profesiograma con el manual de responsabilidades, la revisión #8 tenía muchos vacíos en cuando a los riesgos y estos no eran claros, generando confusión en los trabajadores y exponiéndolos a accidentes laborales innecesarios por falta de información.

No fue posible la realización de esta propuesta por razones internas y además por falta de tiempo debido al proceso de certificación del SGI que venía realizando Petrocasinos S.A.

Las competencias estaban genéricas y descuidadas, todos los cargos tenían casi las mismas competencias, algo que no correspondía a la realidad de la empresa, con la ayuda del área de psicología y basándose en el diccionario de competencias de Martha Alles, libro en el cual se encuentran consignadas un listado de competencias, cada una con su definición y grados de evaluación, siendo este el referente más conocido en el área de psicología, con base en ese diccionario se cambiaron las competencias de todos los cargos haciéndolo de la manera más objetiva posible. Ver Anexo C.

Un plus realizado en este cambio fue la realización de la evaluación de desempeño por competencias aprovechando que era una herramienta que no poseía la empresa y que sería de apoyo para otros procesos de control y evaluación en los cuales no me adentraré ya que no es el objetivo de este trabajo. Ver anexo D.

Los riesgos no estaban bien descritos por cargo, así que el área de salud ocupacional entregó el profesiograma, documento en el cual se encuentran registrados cargo por cargo los riesgos que poseen cada uno de ellos, de la empresa y se actualizó debidamente cada cargo acorde al estudio de salud ocupacional de riesgos laborales, dejando así un manual fiable y acorde a la realidad de las actividades de los cargos. Ver Anexo E.

La revisión #8 del manual de responsabilidades está con los lineamientos de SGC donde cada sistema se analiza de manera independiente y se tienen responsabilidades con cada uno de estos (calidad, SOMA), ahora al hablar del SGI se debe pensar como un solo sistema en donde solo debe existir un tipo de responsabilidades que abarque a los 3 sistemas, pero hablando solo de uno, COMPROMISOS CON EL SGI.

Incluir tipo de responsabilidades, es decir el cargo responde por dinero, documentos, activos, etc. De esa manera no recae toda la responsabilidad sobre los jefes, si no que se genera mayor compromiso con las actividades propias del cargo y se dejan claras las cosas en caso que llegue a ocurrir cualquier tipo de eventualidad, por lo tanto lo que este consignado dentro del manual es lo que debe realizar el trabajador y por lo que debe responder, de esa manera se logra tener un talento humano más proactivo.

Reestructuración del organigrama empresarial según la información recopilada en las entrevistas para evitar así que exista superposición de funciones y responsabilidades pudiendo cada trabajador centrarse en la función específica para la cual fue contratado y tener actualizado lo que se vive en la empresa con lo que está en los papeles.

Incluir dentro de los ítems del perfil de cargo, un numeral que dé a conocer los subordinados que tiene a cargo dicho perfil para así tener un panorama amplio de las líneas de mando y que sirva de apoyo para la construcción de un organigrama y de qué forma debe fluir la información para optimizar los procesos.

Debido al proceso de certificación se sugirió integrar las responsabilidades dentro del sistema (SOMA) y calidad y se logró unificar en uno solo como responsabilidades dentro del SGI. Esto debido a que al momento de hablar de un sistema integrado, no podemos hablar por sistemas separados sino como uno solo en donde incluye los que hacen parte del (SOMA y calidad), por lo que fue primordial esta mejoraría para la certificación del SGI. Para ver los cambios anteriormente citados, ver Anexo F.

No fue posible la realización de esta propuesta debido a que la empresa estaba en proceso de certificación por lo que no podía gastar mucho tiempo en eso ya que debían pensar en muchos otros temas.

No fue posible la realización de esta propuesta debido a que la empresa estaba en proceso de certificación por lo que no podía gastar mucho tiempo en eso ya que debían pensar en muchos otros temas.

No fue posible la realización de esta propuesta dado a Razones "internas" de la empresa y que aunque fueran muy buenas las propuestas en este momento no podrían serlo, pero que quizá para la actualización #10 si podrían incluirse

Realizar socialización con los jefes de área para que tenga una mejor divulgación y entendimiento los cambios realizados en el manual.

Se realizó un formato para tener constancia de la socialización con los jefes de área, logrando tener un tiempo de promulgación con cada uno de ellos de manera que se empezaran a adoptar los cambios aprobados previamente por gerencia. Ver anexo G.

8.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

El alcance de este proyecto iba solo hasta la entrega del manual de responsabilidades y la divulgación de este, ya que los resultados de esta implementación no se pueden ver a tan corto tiempo (un mes) después de ser terminado. No se puede evaluar el impacto inmediato ya que primero: El proceso no tiene evaluación en tan corto tiempo. Segundo: La empresa no tiene indicadores para esta área y tercero: No tiene herramientas de evaluación.

Cuando la empresa llegue a la parte de la medición de la implementación obtendrá:

- Optimizar los procesos de gestión del recurso humano buscando aumentar el nivel de eficacia en el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo requerido por la empresa.
- Reducción en el índice de rotación del personal ya que las contrataciones se harán de manera idónea con lo que se necesita y no de manera subjetiva.
- Optimización de recursos al momento de selección y contratación ya que al disminuir la rotación se gastan menos recursos en estos procesos.

- Lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en las actividades.
- Pensando en el mediano plazo y conociendo el funcionamiento de la empresa, lograr evitar el control y supervisión innecesaria en las actividades realizadas por los subordinados de cada área.
- Generar un nuevo organigrama más claro y comprensible en el que se pueda identificar fácilmente con quien debe comunicarse cada cargo para manejar correctamente el flujo de información y líneas de mando en caso de inconvenientes y procedimientos regulares.

CONCLUSIONES

- La actualización del manual de responsabilidades por competencias es muy importante ya que las organizaciones no son estáticas, si no dinámicas y más ahora con los factores externos tan cambiantes que llevan a estas a adaptarse al medio por lo que sus procesos también deben adaptarse a estos cambios.
- Mientras más clara sea la definición y formulación de un cargo, las actividades a realizar se preverán conflictos, lo que llevara a un aumento de la productividad de los trabajadores.
- El proceso de recolección de información es muy importante ya que esta será la base del trabajo, por lo que la herramienta que se usará para este fin deberá realizarle revisión los jefes de áreas competentes con el tema puesto que su punto de vista enriquece a mejorar la herramienta, además de eso deberá realizarse una prueba piloto para corregir errores y no malgastar recursos durante esta etapa.
- La metodología PHVA es una gran herramienta de trabajo para la elaboración de procesos, no solo sirve para el manual de responsabilidades, si no para cualquier otro proceso, siendo una metodología que asegurará la calidad en donde se aplique solucionando los problemas que ocurren de manera rápida y eficazmente ya que trabaja sobre los errores encontrados incurriendo en la mejora continua.
- Para que tenga éxito un proyecto como el que se hizo la etapa de divulgación es crucial puesto que no solo debe quedar en papeles lo realizado, esto tiene que llegar de manera clara y precisa a los trabajadores puesto que son ellos los que realizan estas actividades, así que para que tenga un buen resultado lo realizado necesita una excelente promulgación.

- Realizar la práctica en Petrocasinos S.A. es una oportunidad magnífica para crecimiento profesional porque tiene la ventaja de poder estar cerca de los jefes de área y poder adquirir todo ese conocimiento, la filosofía empresarial de colaboración y apoyo hace de una experiencia enriquecedora.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Petrocasinos S.A. la continua actualización del manual de responsabilidades por competencias, posiblemente 1 vez al año o cada 2 años, debido al dinamismo del entorno ya quedaría obsoleto en ese tiempo, de esa manera tendrán una herramienta útil y no un montón de papel archivado sin valor.
- Se recomienda que se le ponga más atención al tema, que no se quede el manual en requisitos y ya, que realmente se use como herramienta para optimizar procesos.
- Se recomienda una divulgación adecuada, casi personalizada paulatinamente con los trabajadores, las cuales sean realizadas por los jefes de áreas de esta manera se tendrá mayor claridad en las actividades para así aumentar la productividad.
- Se recomienda la reestructuración del organigrama adaptándolo a las modificaciones que se realizaron al manual de responsabilidades, el cual por motivos internos de la empresa no se pudo realizar, pero que se debe realizar para que quede coherente toda la información de la empresa.
- Es recomendable que gerencia se involucre en el proceso total concerniente al manual de responsabilidades para que se ejerza un mejor control y cumplimiento en las responsabilidades de los trabajadores y permitir el mejoramiento continuo de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, S. (1996). *Diccionario de economía*. Lima: Lucero.
- Atom. (12 de febrero de 2008). *Administracion de empresas*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodos-de-descripcin-y-anlisis-de.html>
- Bastidas, P. J. (21 de enero de 2008). *BPM en la industria de alimentos*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://pablojavierbastidas.blogspot.com/2008/01/bpm-en-la-industria-de-alimentos.html>
- BSI. (2014). *BSI*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/>
- C&M. (28 de agosto de 2009). *C&M consultores*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de http://www.cmconsultores.com.co/docs/manual_rse.pdf
- consejo transitorio de administración regional. (10 de Abril de 2002). *Region San Martin*. Recuperado el 2014 de octubre de 17, de http://www.regionsanmartin.gob.pe/drtpe/MOF_DRTPE.pdf
- DefinicionesABC. (02 de Enero de 2014). *DefinicionesABC*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://www.definicionabc.com/ciencia/metodologia.php>
- Gonzalez, G. (10 de septiembre de 2012). *Manual de funciones*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Gonzalez, H. (11 de julio de 2012). *Calidad y gestion*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://calidadgestion.wordpress.com/tag/ciclo-phva/>

Hostgator. (15 de febrero de 2012). *Implementacion SIG*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://www.implementacionsig.com/>

Larousse Editorial. (2007). *thefreedictionary*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://es.thefreedictionary.com/subordinado>

Lazo, H. (19 de julio de 2012). *Sintesis cooperativo*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de http://www.fenacrep.org/web/sintesis_info_i.php?id=707

Matos, F. (11 de marzo de 2013). *Eoi*. Recuperado el 26 de junio de 2014, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Min.educacion. (24 de Mayo de 2013). *Min.Educacion*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-135295.html>

Normas9000. (2011). *Normas9000*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

PDCA home. (14 de octubre de 2012). *PDCA home*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://www.pdcahome.com/check-list/>

Salazar, L. (23 de octubre de 2012). *Puesto de trabajo grupo-dos*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://pdtgrupodos.blogspot.com/2012/10/concepto-de-puesto-de-trabajo.html>

Sanchez, G. (3 de 10 de 2012). *wordpress*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Solano, H. (01 de mayo de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de <http://www.slideshare.net/mriveros/ciclo-phva-20287932>

soto, B. (3 de 06 de 2011). *Gestion empresarial para pymes*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/3474/que-es-un-profesiograma/>


Universidad catolica. (13 de septiembre de 2012). *Universidad Catolica*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/que-alcance-tiene-un-sistema-integrado-de-gestion#sthash.FMGVPuaK.dpbs>

Wordpress. (12 de enero de 2009). *Definiciones.De*. Recuperado el 24 de junio de 2014, de <http://definicion.de/entrevista/>

Yara, y. A. (10 de 05 de 2013). *gerencie.com*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://www.gerencie.com/el-contrato-catering.html>

ANEXOS

Anexo A. Formato Entrevista.

| | |
|---|--|
|  | Formato de verificación de responsabilidad por cargos en la empresa Petrocasinos S.A. 2014 |
|---|--|

1. GENERALIDADES:

| | |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del cargo | |
| Dependencia | |
| A quien le reporta (cargo) | |
| Horario | |
| Tipo de contrato | |

2. QUE EDUCACIÓN POSEE EN ESTE MOMENTO?

3. QUE FORMACIÓN POSEE EN ESTE MOMENTO?

4. CUANTO DEBE SER LA FORMACIÓN MÍNIMA PARA ESTE CARGO?

5. QUE EXPERIENCIA POSEE EN ESTE MOMENTO?

6. CUANTO DEBE SER LA EXPERIENCIA MÍNIMA PARA ESTE CARGO?

7. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL CARGO:

8. ACTIVIDADES QUE REALIZA: (Por favor dar aviso al entrevistador de las actividades que no sean propias del cargo y realizar las correcciones que sean necesarias. También enunciar las que no aparezcan allí y sean propias del cargo.)

9. QUE COMPETENCIAS DEBE TENER ALGUIEN QUE EJERZA SU CARGO? (
Si son diferentes a las enunciadas por el entrevistador, por favor cambiarlas o colocar las que también crea pertinentes)

10. CLASIFIQUE EL TIPO DE RIESGO EN POCO-MEDIO-ALTO O NO APLICA Y DIGA PORQUE:

| TIPO DE RIESGO | GRADO | POR QUE |
|----------------|-------|---------|
| PSICOLABORAL | | |
| MECANICO | | |
| LOCATIVO | | |
| ELECTRICO | | |

| | | |
|---------------------|--|--|
| CARGA FISICA | | |
| BIOLOGICOS | | |
| FISICOS | | |
| ERGONOMICOS | | |

11. ¿CÚAL ES SU RESPONSABILIDAD FRENTE AL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL (CALIDAD, SALUD OCUPACIONAL, AMBIENTAL)?

Anexo B. Manual de Responsabilidades por Competencias.



MANUAL DE RESPONSABILIDADES POR COMPETENCIAS

TABLA DE CONTENIDO

DEPARTAMENTO GERENCIA

Nombre: Gerente ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Subgerente ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente De Subgerencia ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador De Mercadeo Y Publicidad ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Secretaria De Gerencia ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO CONTABILIDAD

Nombre: Jefe De Contabilidad ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Contadora ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Control Interno ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Tesorera ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Tesorería ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador De Facturación Y Cartera ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Cartera Y Facturación ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar Contable 78

DEPARTAMENTO OPERACIONES

Nombre: Superintendente Administrativo ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador De Contratos ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador Administrativo ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente Administrativo ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador De Estandarización ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

| | |
|--|-------------------------------|
| <u>Nombre: Chef Ejecutivo</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Superintendencia Administrativa</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Superintendente De Operaciones</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Asistente De Operaciones</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Administrador</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Supervisor / Administrador</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Coordinador De Alimentos</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Capataz</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Asistente Administrativo De Campo</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Cheff</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Cocinero I /Jefe De Cocina</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Cocinero li</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Cocina</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Lavaloz)</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Panadero</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Lonchero</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Mesero</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Mesa)</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Cafetería)</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Lavandera)</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| <u>Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Camareria)</u> | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |

Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Aseo) ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Servicios Generales (Bodega) ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Bodeguero ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Jardinero ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Conductor ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO CALIDAD

Nombre: Jefe De Calidad ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auditor Interno ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente De Calidad ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Nutricionista ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Jefe De Salud Ocupacional ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente De Soma ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Hse Inspector ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Tecnico De Mantenimiento ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

Nombre: Jefe De Recursos Humanos ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador Juridico ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente Juridico ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinadora De Gestion Humana ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente De Gestión Humana ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Recursos Humanos ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Recepcionista ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Mensajero

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO NOMINA

Nombre: Jefe De Nomina

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador De Interventoria

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Recursos Humanos (Nomina)

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO ACTIVOS

Nombre: Jefe De Activos Fijos

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Activos (Bodegas)

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinador De Activos (Equipos)

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO COMPRAS

Nombre: Jefe De Compras

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente De Compras

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Jefe De Bodega

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Coordinación De La Sala De Desposte

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Despostador – Porcionador

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Desposte

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Bodega

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Auxiliar De Bodega (Cuartos Fríos)

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN PECUARIA

Nombre: Jefe De Producción Pecuaria

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Veterinario

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Comercializador De Huevos

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Mayordomo Granja Avicola

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Galponero

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Mayordomo Ganaderia

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Ganadero.

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Nombre: Asistente Del Sistema De Gestión Integral.

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

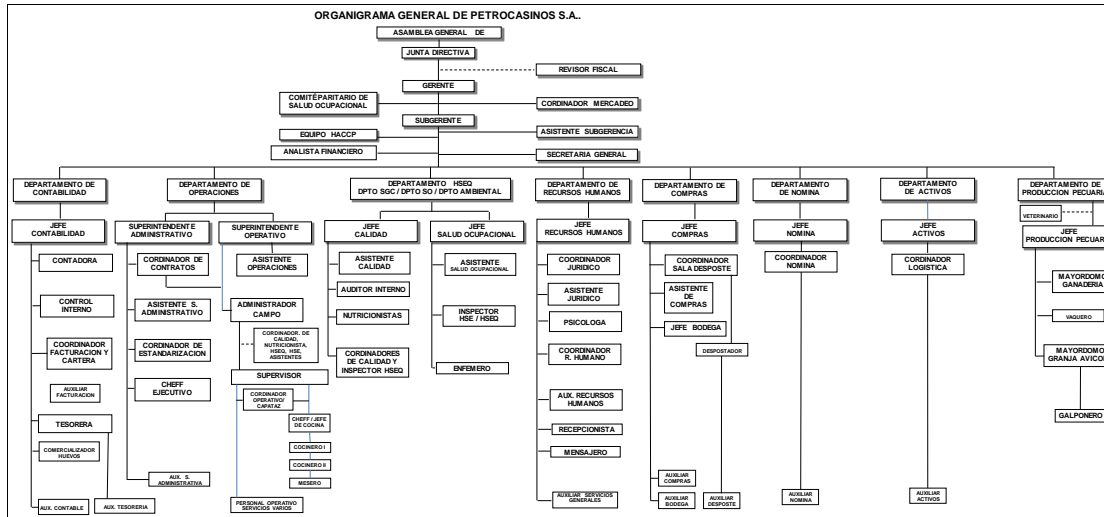
Nombre: Asistente De Superintendencia Administrativa.

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INTRODUCCIÓN

El siguiente manual de responsabilidades por competencias hace referencia a la actualización # 9 en la historia de Petrocasinos S.A. teniendo como predecesor su primer manual (revisión #1) realizado en el año 2000. Debido al dinamismo de los negocios y del sector mismo, la empresa se ha tenido que ir actualizando en todos los ámbitos, desde la tecnología hasta el recurso humano, por ello y debido al crecimiento de la empresa y más ahora con la acreditación del Sistema Integral de Gestión se ha tenido que actualizar una vez más el manual de responsabilidades por competencias.

Se han creado nuevos cargos, se han eliminado otros, la misma línea de mando se ha venido modificando siempre para optimizar los procesos dentro de Petrocasinos S.A. conociendo hoy en día un organigrama de la siguiente manera:



Partiendo del organigrama presentado se inició la actualización del nuevo manual de responsabilidades por competencias.

Para ello se establecieron unas competencias corporativas como primera instancia, después se estableció un formato de lo que debía contener cada cargo a evaluar, es decir de la siguiente manera:



1. Identificación del cargo: En este apartado se define el cargo, el objetivo general, los criterios de Educación (estudios de bachiller, técnico, tecnólogo y profesional), Formación (capacitaciones, cursos, especializaciones, diplomados entre otros), experiencia laboral y aspectos organizativos.

2 Saber-Saber (Formación): Hace referencia a los conocimientos básicos y especializados que debe manejar el trabajador, de acuerdo al cargo (capacitaciones, cursos, especializaciones, diplomados entre otros).

3. Saber-Hacer: Corresponde a las funciones o responsabilidades propias que el trabajador asignado respecto a cada cargo debe desempeñar.

4. Saber-Ser (Competencias / habilidades): En este apartado se describen las habilidades propias del cargo tanto ejecutivas como sociales de acuerdo con las actividades propias a realizar y presenta las competencias institucionales y específicas, correspondientes para cada cargo.

5. Riesgos Laborales: Clasifica los diferentes tipos de riesgos laborales correspondientes para cada cargo.

De esta manera se aseguró que cada cargo contuviese la información pertinente para la selección óptima del personal nuevo que entrase a la empresa o que ya estuviese en funcionamiento dentro de esta.

Este formato fue realizado con la ayuda del jefe de recurso humano y la asistente del SGI como apoyo de experiencia y conocimiento dentro de la organización, teniendo un enfoque más amplio y preciso a la hora de esta nueva actualización.

Se planteó una encuesta de igual manera asesorada y verificada, luego se implementó a la totalidad de cargos y se confrontó la información recopilada junto los jefes de áreas, pero principalmente con el jefe de recursos humanos.

Se dejó listo el manual y pasó por último con la directiva de la empresa la cual hizo sus pertinentes cambios para su posterior aprobación e implementación.

De esta manera se consiguió finiquitar lo que hoy para Petrocasinos S.A. se conoce como la actualización #9 del manual de responsabilidades por competencias y sin dejar pasar que fue auditado el pasado mes de agosto de 2014 sin tener ninguna “no conformidad” por parte de la auditoría para el SGI del ICONTEC.

PEFILES DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre: AUXILIAR CONTABLE

Denominación del Cargo del Superior Inmediato: Jefe de Contabilidad

Objetivo

- Procesar la información contable, financiera y tributaria de toda la organización, relacionada con las actividades propias de la empresa.

Educación:

- Técnica o tecnóloga en contaduría, CAP auxiliar contable SENA, estudiante de contaduría o carreras afines. Preferiblemente.

Experiencia:

- Mínimo 6 meses de experiencia en manejo contable. Preferiblemente.
- Experiencia en régimen laboral y tributario, manejo de archivo, elaboración de informes técnicos, preferiblemente.

Aspectos Organizativos

Departamento: Contabilidad

Instalación: Oficina principal

Horario: lunes a viernes: 7:30 am. - 12:00m; 2:00 pm. - 6:00 pm. Sábado: 7:30 am. - 1:00 pm.

Frecuencia de viajes: Mensual.

Tipo de contrato: A término fijo inferior a un año.

2. Formación / SABER SABER:

- Manejo de herramientas ofimáticas.
- Conceptos básicos en ambiental, seguridad y seguridad en el trabajo (de no tenerlos, será suministrado en la inducción al cargo).

3. SABER HACER

| AUXILIAR CONTABLE |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Revisar y contabilizar las facturas de compras para cada uno de los campamentos y las relacionadas con las operaciones.- Revisar y contabilizar las facturas de ventas generadas en la operación.- Contabilizar las cancelaciones de nóminas y proveedores.- Revisar y contabilizar las cajas menores de los campos y la oficina principal. |

- Contabilizar los préstamos efectuados a los empleados.
- Verificar que los registros contables estén conforme a las normas y procedimientos establecidos.
- Revisar aportes parafiscales y prestaciones sociales.
- Sacar listados para programación de pagos una vez por semana y realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar la provisión y revisión mensuales de los servicios públicos.
- Contabilizar facturas de papelería.
- Manejo de la contabilización de las facturas con el IVA, sus respectivos impuestos y descuentos tributarios.
- Realizar los cambios respectivos en las facturas cuando ocurra algún error.
- Revisar las respectivas retenciones o descuentos efectuados en los pagos de las diferentes facturas.
- Velar por el constante mejoramiento de las actividades del departamento de contabilidad y otras relacionadas con esta área.
- Acatar las directrices asignadas por sus superiores y demás funciones propias del cargo.
- Enviar informes de los costos de las materias primas a los diferentes campos.
- Recepcionar las facturas de los proveedores y verificar que estén de acuerdo a las normas legales.

RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir a cabalidad con los requisitos (matriz de requisitos legales), que le apliquen. - Velar y cuidar los recursos que se entreguen para el cumplimiento del SGI. - Cumplir con los procedimientos, normas y directrices propias del SGI. | <ul style="list-style-type: none"> - Actuar de manera proactiva ante las actividades propias de las necesidades del Sistema de Gestión Integral. - Participar activamente en las actividades del SGI (capacitaciones, reuniones, comités, Etc.). |
|--|--|

4. COMPETENCIAS / SABER SER:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

| | |
|------------------------|--|
| <i>RESPONSABILIDAD</i> | Esta competencia está asociada al compromiso que tienen las personas a realizar las tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero. |
| | Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo etc., |

| | |
|--------------------------------|---|
| <i>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</i> | desempeñándose con alto rendimiento. |
| <i>CALIDAD DE TRABAJO</i> | Implica tener amplios conocimientos de los temas que se manejan en el área para optimizar el trabajo. |
| <i>HABILIDAD ANALÍTICA</i> | Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. |
| <i>TRABAJO EN EQUIPO</i> | Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. |
| <i>COLABORACIÓN</i> | Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. |
| <i>PRODUCTIVIDAD</i> | Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. |

5. RIESGOS DEL CARGO

| RIESGO | GRADO | DESCRIPCIÓN |
|--------------|-------|--|
| Psicolaboral | Alto | Manejo de responsabilidades, actividades propias del cargo. |
| Mecánico | Bajo | Uso de elementos de oficina (cosedora, grapadora, etc). Golpe con objetos en zonas transitables. |
| Ergonómico | Alto | Posición sedente prolongada, cansancio visual, movimientos repetitivos de digitación, |

Anexo C. Antes y después competencias del cargo.


| ANTES (SUBGERENCIA) | |
|--|--|
| <i>LIDERAZGO</i> | Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunicando la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. |
| <i>INICIATIVA</i> | Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. |
| <i>CAPACIDAD DE PLANEACION Y DE ORGANIZACIÓN</i> | Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. |
| <i>NIVEL DE COMPROMISO- PRODUCTIVIDAD</i> | Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo y la organización objetivos de desempeño más altos que el promedio, y alcanzarlos con éxito. |
| <i>NEGOCIACIÓN</i> | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando variedad de técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema no en la persona. |

DESPUÉS (SUBGERENCIA)

| | |
|--|--|
| <i>LIDERAZGO (II)</i> | Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunicando la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. |
| <i>INICIATIVA</i> | Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. |
| <i>CAPACIDAD DE PLANEACION Y DE ORGANIZACIÓN</i> | Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. |
| <i>PRODUCTIVIDAD</i> | Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo y la organización objetivos de desempeño más altos que el promedio, y alcanzarlos con éxito. |
| <i>NEGOCIACIÓN</i> | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando variedad de técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema no en la persona. |
| <i>TOLERANCIA A LA PRESION</i> | Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. |

| | |
|--|---|
| <p><i>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y MERCADO</i></p> | <p>Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización</p> |
| <p><i>APRENDIZAJE CONTINUO</i></p> | <p>Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales</p> |

Anexo D. Evaluación por competencias.

|  | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--------------------|-------------|
| NOMBRE | | FECHA | | | | |
| CARGO-GERENTE | | CAMPO | | | | |
| JF INMEDIATO | | VALORACIONES | | | | |
| | | 4 Grado alto de competencia, la cual es plenamente desarrollada. | | | | |
| | | 3 Grado Apropiado, competencia dentro del estándar | | | | |
| | | 2 Grado Mínimo, el necesario para el puesto, competencia en desarrollo | | | | |
| | | 1 Grado Insatisfactorio, competencia no desarrollada | | | | |
| COMPETENCIA | 4 | 3 | 2 | 1 | VALORACIÓN | OBSERVACIÓN |
| | AMPLIAMENTE DESARROLLADA | DESARROLLADA | COMPETENCIA EN DESARROLLO | COMPETENCIA NO DESARROLLADA | | |
| LIDERAZGO | Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo. | El grupo lo percibe como líder. Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado. | Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado. | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. | 4 | |
| PENSAMIENTO ESTRATEGICO | Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. | Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas. | Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios. | Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado | 4 | |
| DESARROLLO DE EQUIPO | Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convenciendo el valor estratégico que estos aportan a la gestión general. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados. | Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión laboral que le permita ser productivo. | Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo. | Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal. | 4 | |
| RELACIONES PUBLICAS | Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés y proveedores. | Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias. | En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias. | Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos | 4 | |
| NEGOCIACIÓN | Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. | Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. | Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás. | Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios entrando la negociación en las personas que la realizan | 4 | |
| ORIENTACION A LOS RESULTADOS (II) | Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados | No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. | Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempos de realización de sus trabajos | 4 | | |
| EMPODERAMIENTO (II) | Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empoderamiento. | Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da retroalimentación positiva en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie. | Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás. | Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás | 4 | |
| TOLERANCIA A LA PRESION | Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. | Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. | Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es aceptable en situaciones de mucha exigencia. | No se demuestran situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad | 4 | |
| COMPETENCIA DEL NAUFRAGO | Identifica dificultades, tendencias del mercado y de su propia compañía analizándolas en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y mitigando las amenazas potenciales del mismo. | Planifica en profundidad conociendo a fondo todas las situaciones tomando decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, desafiándose cómodamente ante situaciones críticas que requieran su intervención, asegurando así la supervivencia de la empresa en el tiempo. | Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización pensados para solucionar las situaciones planteadas. | Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlos en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una empresa con problemas es un perjuicio personal. | 4 | |
| CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y MERCADO | Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes actores/jugadores del mercado en el que actúa | Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. | Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, los productos y servicios que se les ofrecen. | Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados | 4 | |
| APRENDIZAJE CONTINUO | Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. | Participa actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. | Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción. | Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos. | 4 | |
| TOTAL | | | | | 4,00 | |
| ¿Qué aportes ha hecho usted a la empresa, área o campo donde se desempeña? | | | | | | |
| ¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar? | | | | | | |
| Teniendo en cuenta los aspectos en donde la calificación no es muy buena, ¿Que compromisos va a adquirir para mejorar en esos aspectos en que presenta falencias? | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | | | | | % | |
| 100,00 | | | | | | |
| TABLA DE VALORES | | | | | | |
| SOBRESALIENTE | | 91% - 100% | | Mantener el compromiso hasta ahora alcanzado, propendiendo por el desarrollo de su equipo de trabajo. | | |
| BUENO | | 75% - 90% | | Se debe trabajar en la mejora continua de sus funciones y fortalecer conocimientos propios del cargo. | | |
| ACEPTABLE | | 60% - 74% | | Requiere capacitación continua (talleres de mejora), seguimiento al cumplimiento de las metas a corto plazo. | | |
| DEFICIENTE | | 0% - 59% | | Requiere cumplimiento inmediato del desarrollo de las actividades propias de la labor, determinando la toma de decisiones | | |
| Evaluado por: | | | | | Trabajador: | |

Anexo E. Antes y después Riesgos del cargo.

ANTES

6. RIESGOS DEL CARGO (SUBGERENCIA)

| | Presente | FRECUENCIA | | | DESCRIPCION |
|-------------------------------|----------|------------|-------|------|---|
| | | Poca | Media | Alta | |
| RIESGOS PSICOLABORALES | X | | | X | Manejo de estrés, Contacto con clientes y empleados, Carga mental apremio de trabajo, niveles altos de responsabilidad, organización del trabajo. |
| RIESGO MECANICO | X | | | X | Accidentes de tránsito al trasladarse de una instalación a otra o de una ciudad a otra. |

DESPUÉS

5. RIESGOS DEL CARGO (SUBGERENCIA)

| RIESGO | GRADO | DESCRIPCIÓN |
|--------------|-------|---|
| Psicolaboral | Alto | Manejo de responsabilidades, personal, clientes y actividades propias del cargo. |
| Mecánico | Medio | Accidentes al momento de traslado de un lugar a otro por viajes, visitas, etc. Uso de elementos de oficina (Grapadora, saca huecos, etc). Golpes con objetos en áreas transitables. |
| Ergonómico | Medio | Posición sedente prolongada, cansancio visual. |
| Eléctrico | Bajo | Desconexión de equipos de oficina. |
| Biológicos | Bajo | Picaduras de insectos y mordedura de animales en los campos de visita. |

Anexo F Antes y después responsabilidades por cargo.

| ANTES | |
|--|--|
| RESPONSABILIDADES SALUD OCUPACIONAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en el desarrollo del plan de Salud Ocupacional y seguridad industrial de la empresa. - Cumplir las responsabilidades que en cuanto a Salud Ocupacional se refiere y que impone el artículo 85 de la Ley 9ª. De 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo. - Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial del establecimiento de trabajo respectivo. - Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad industrial. - Evaluar y controlar el presupuesto de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial. | |
| RESPONSABILIDADES AMBIENTALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Adoptar las medidas determinadas en el SGA. -Participar activamente en capacitaciones efectuadas por parte de la empresa en materia de medio ambiente. -Aplicar los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones en todas sus actividades. -Cumplir con la legislación y normatividad ambiental aplicable a los procesos desarrollados por la organización. -Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia con respecto a la mitigación del impacto ambiental en la organización y en las partes interesadas. -Contribuir con el uso eficiente y ahorro de energía y agua. -Contribuir con el adecuado manejo y disposición de residuos sólidos. | |

| DESPUÉS | |
|--|--|
| RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir a cabalidad con los requisitos (matriz de requisitos legales), que le apliquen. - Velar y cuidar los recursos que se entreguen para el cumplimiento del SGI. - Cumplir con los procedimientos, normas y directrices propias del SGI. | <ul style="list-style-type: none"> - Actuar de manera proactiva ante las actividades propias de las necesidades del Sistema de Gestión Integral. - Participar activamente en las actividades del SGI (capacitaciones, reuniones, comités, Etc.). |

Anexo G. Formato de socialización con jefes de área

PETROCASINOS S.A.

AUTORIZACIÓN

El presente documento contiene el manual de responsabilidades del departamento _____, el cual contiene información de la estructura y funcionamiento de las actividades de los cargos bajo el área en mención, que tiene como propósito servir de instrumento y guía para la toma de decisiones, brindando información clara y sencilla de la descripción de los cargos, pretender servir de apoyo para mejorar la administración de los subordinados y en particular los aspectos relacionas con sus actividades laborales.

Elaboró

Revisó

Juan José Santamaría

Jefe de área.

Anexo H. Cronograma.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|----|----|----|------------|----|----|----|---------|----|--|--|
| ACTIVIDAD | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | |
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | | |
| Inicio de la Practica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lectura del manual de responsabilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización y revisión del modelo de entrevista a los cargos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas a los cargos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confrontación de información de entrevista y manual de responsabilidades existentes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Corrección del manual de responsabilidades existente con lo analizado con las entrevistas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión con el jefe de Recursos Humanos para posibles correcciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correcciones preliminares. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación ante los directivos de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correcciones propuestas por los directivos de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación corregida del manual de responsabilidades ante los directivos de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Detalles finales y entrega del documento final. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |